EDWARD BERNAYS

PROPAGANDA

COMMENT MANIPULER L'OPINION EN DÉMOCRATIE



Préface de Normand Baillargeon

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Oristelle Bonis

Ouvrage initialement paru sous le titre *Propaganda*

aux éditions H.Liveright, New York, en 1928
et réédité chez Ig publishing en 2004.

SOMMAIRE

PRÉFACE

EDWARD BERNAYS ET L'INVENTION DU “GOUVERNEMENT INVISIBLE”

Par Normand Baillargeon

« La propagande est à la démocratie ce que la violence est à un État totalitaire. »
Noam Chomsky

Edward L. Bernays, né à Vienne en novembre 1891, est mort plus que centenaire à Cambridge, Massachusetts, en mars 1995. Son nom reste le plus souvent inconnu du grand public, et pourtant Bernays a exercé, sur les États-Unis d'abord, puis notamment sur les démocraties libérales, une influence considérable. En fait, on peut raisonnablement accorder à John Stauber et à Sheldon Rampton qu'il est difficile de complètement saisir les transformations sociales, politiques et économiques du dernier siècle si l'on ignore tout de Bernays et de ce qu'il a accompli.

C'est qu'Edward L. Bernays est généralement reconnu comme l'un des principaux créateurs (sinon le principal) de l'industrie des relations publiques et donc comme le père de ce que les Américains nomment le spin, c'est-à-dire la manipulation – des nouvelles, des médias, de l'opinion – ainsi que la pratique systématique et à large échelle de l'interprétation et de la présentation partisanes des faits.

On pourra prendre une mesure de l'influence des idées de Bernays en se rappelant la percutante remarque d'Alex Carey, suggérant que « trois phénomènes d'une considérable importance politique ont défini le XXe siècle ». Le premier, disait-il, est « la progression de la démocratie », notamment par l'extension du droit de vote et le développement du syndicalisme ; le deuxième est « l'augmentation du pouvoir des entreprises » ; et le troisième est « le déploiement massif de la propagande par les entreprises dans le but de maintenir leur pouvoir à l'abri de la démocratie ». L'importance de Bernays tient précisément au fait qu'il a, de manière prépondérante et peut-être plus que quiconque, contribué à l'articulation et au déploiement de ce troisième phénomène.

Sous le titre revendiqué de Propaganda, l'ouvrage que vous allez lire est paru en 1928 et il peut être considéré comme une manière de « carte de visite » présentée avec assurance, voire avec candeur, aux

clients susceptibles de recourir aux services de la déjà florissante industrie créée par Bernays moins de dix ans plus tôt.

Après avoir exposé les fondements, en particulier politiques et psychosociaux, de la pratique des relations publiques qu'il préconise (chapitres 1 à 4), Bernays entreprend de donner des exemples concrets de tâches qu'elles peuvent accomplir ou ont déjà accomplies. Il insiste tout d'abord, comme on pouvait s'y attendre, sur la contribution que les relations publiques peuvent apporter aux institutions économiques et politiques (chapitres 5 et 6) ; mais il évoque aussi ensuite, avec la très nette intuition de l'extraordinaire étendue des domaines d'intervention qui s'ouvrent à la nouvelle forme d'« ingénierie sociale » qu'il met en avant, les services que les relations publiques peuvent rendre à la cause des femmes, aux œuvres sociales, à l'éducation, ainsi qu'à l'art et à la science (chapitres 7 à 10).

Par-delà ces exposés, où il est parfois difficile de ne pas entendre le ton du bonimenteur, cette ambitieuse œuvre de propagande en faveur de la propagande fournit l'occasion, à un personnage au parcours atypique, d'exposer et de défendre sa solution au problème de la démocratie contemporaine tel qu'il le conçoit. Et c'est peut-être justement par les idées qu'il expose à ce sujet, par la transparence avec laquelle il dévoile certaines des convictions les plus intimes qui

prévalent au sein d'une large part des élites de nos sociétés et de ses institutions dominantes, que cet ouvrage constitue un incontournable document politique.

Pour le constater, il sera utile de sommairement situer Bernays dans son temps.

LE SINGULIER PARCOURS D'UN NEVEU DE FREUD

Edward L. Bernays est le double neveu de Sigmund Freud (1856-1939) : son père est le frère de la femme du fondateur de la psychanalyse, tandis que la mère de Bernays, Anna Freud, est sa sœur. Bernays utilisera souvent cette prestigieuse filiation pour promouvoir ses services, mais ce qui le lie à son oncle va au-delà de cette simple relation familiale : l'œuvre de Freud comptera en effet dans la conception que Bernays va se faire aussi bien de la tâche que doivent accomplir les relations publiques, que des moyens qu'elles doivent mettre en œuvre.

Scott Cutlip, l'historien des relations publiques, rappelle à ce propos que « lorsqu'une personne rencontrait Bernays pour la première fois, il ne lui fallait pas attendre longtemps avant qu'Oncle Sigmund ne soit introduit dans la conversation. Sa relation avec Freud était constamment au centre de sa

pensée et de son travail de conseiller ». Irwin Ross ajoute: « Bernays aimait se concevoir comme un psychanalyste des corporations en détresse. »

En 1892, la famille Bernays quitte Vienne pour les États-Unis (pour New York, plus précisément), où le père devient un prospère marchand de grains. Désireux de voir son fils Edward lui succéder dans cette profession, il l'incite à étudier en agriculture. Et c'est ainsi qu'en février 1912, après un peu plus de trois années d'études, Bernays reçoit son diplôme d'agriculture de la Cornell University. Mais cette expérience académique l'a profondément déçu et il assurera n'avoir appris que peu de choses à Cornell, sinon qu'il n'a aucunement l'intention de continuer sur les traces de son père.

Que faire, alors ? Le journalisme l'attire. Il commence donc à écrire pour le magazine National Nurseryman. Le hasard lui fait rencontrer à New York, en décembre 1912, un ami qui lui propose de collaborer à la publication de deux revues mensuelles de médecine dont il vient d'hériter par son père. Cette rencontre mènera à toute une série d'événements qui vont peu à peu faire de l'obscur journaliste d'abord un publiciste d'un genre nouveau, puis le créateur, le praticien et le chantre des relations publiques.

Tout commence quand, au début de l'année 1913, une des revues dont s'occupent Bernays et son ami (la Medical Review of Reviews) publie une critique très élogieuse d'une pièce d'Eugène Brieux : Damaged Goods . Cette pièce raconte l'histoire d'un homme qui contracte la syphilis, mais cache ce fait à sa fiancée : il l'épouse et celle-ci met ensuite au monde leur enfant syphilitique. Cette pièce brisait deux puissants tabous : le premier, en parlant ouvertement de maladies sexuellement transmissibles, le deuxième, en discutant des méthodes de santé publique pouvant être utilisées pour les prévenir. C'est évidemment cette audace qui avait séduit l'auteur de la recension et incité Bernays et son ami à la publier dans leur revue, malgré les vives critiques que cette décision allait immanquablement susciter.

Dans les semaines qui suivent, Bernays apprend qu'un acteur célèbre, Richard Bennett (1872-1944), souhaite monter la pièce et que cette décision suscitera certainement une levée de boucliers de personnalités et d'organismes conservateurs. Bernays s'engage alors auprès de Bennett à faire jouer la pièce et même à prendre en charge les coûts de sa production. Pour y parvenir, il va inventer une technique qui reste une des plus courantes et des plus efficaces des relations publiques, une stratégie qui permet de transformer ce qui paraît être un obstacle en une opportunité et de faire d'un objet de controverse un noble cheval de

bataille que le public va, de lui-même, s'empresser d'enfourcher. La technique qui permet une telle métamorphose de la perception qu'a le public d'un objet donné consiste à créer un tiers parti, en apparence désintéressé, qui servira d'intermédiaire crédible entre le public et l'objet de la controverse et qui en modifiera la perception.

Misant sur la célébrité de Bennett, sur la respectabilité de la revue et sur sa mission médicale et pédagogique, Bernays va ainsi mettre sur pied le Sociological Fund Committee de la Medical Review of Reviews. Son premier mandat sera bien entendu de soutenir la création de Damaged Goods. Des centaines de personnalités éminentes et respectées vont payer pour faire partie de cet organisme et leurs cotisations vont permettre à Bernays de tenir sa promesse de faire jouer la pièce, désormais perçue comme une méritoire œuvre d'éducation publique sur un sujet de la plus haute importance. Damaged Goods connaîtra un immense succès populaire et les critiques en seront on ne peut plus élogieuses.

Avec l'affaire Damaged Goods, le tout jeune homme qu'est encore Bernays – il n'a que 21 ans – vient de trouver sa voie. Il abandonne le journalisme et devient une sorte de publiciste et d'intermédiaire entre le public et divers clients.

Les premiers qu'il aura proviennent du milieu du spectacle : il s'occupe par exemple de promouvoir le ténor Enrico Caruso (1873-1921), le danseur Nijinsky (1890-1950) ainsi que les Ballets russes. Ces efforts donnent à Bernays l'occasion de raffiner ses stratégies et de déployer de nouvelles techniques par lesquelles la publicité emprunte des voies restées jusque-là largement inexplorées. En particulier, au lieu de simplement décrire en les vantant les caractéristiques d'un produit, d'une cause, ou d'une personne, cette nouvelle forme de publicité – qu'on est tenté de décrire comme étant d'inspiration freudienne – les associe à quelque chose d'autre, que le public, croit Bernays, ne peut manquer de désirer. Le travail qu'il accomplit en 1915 en faveur des Ballets russes en tournée aux États-Unis donnera une idée de l'habileté de Bernays à cet exercice.

La vaste majorité des Américains ne s'intéresse alors guère au ballet et a plutôt un préjugé défavorable à son endroit. Pour le transformer en attitude positive, Bernays va s'efforcer de relier cet art à des choses que les gens aiment et comprennent. Dès lors, l'énorme campagne de publicité qu'il met en œuvre ne se contente pas de transmettre aux journalistes des communiqués de presse, des images ou des dossiers sur les artistes : elle vante dans les pages des magazines féminins les styles, les couleurs et les tissus des costumes qu'ils portent ; elle suggère aux

manufacturiers de vêtements de s'en inspirer ; elle veille à la publication d'articles où est posée la question de savoir si l'homme américain aurait honte d'être gracieux ; et ainsi de suite, avec le résultat que la tournée des Ballets russes connaîtra un extraordinaire succès et qu'elle ne sera pas terminée qu'on en annoncera une deuxième – tandis que de nombreuses petites Américaines rêvent de devenir ballerines. De telles techniques nous sont certes devenues familières : mais elles étaient alors en train d'être inventées et Bernays a énormément contribué à leur création.

Il n'en reste pas moins que le publiciste qui connaît ces succès est bien loin du « conseiller en relations publiques » qui, en 1919, fera son apparition sur la scène de l'histoire pour y occuper une si grande place. Que s'est-il donc passé entre 1915 et 1919 pour rendre possible cette mutation ? Celle-ci s'explique essentiellement par le succès remporté par Bernays et de très nombreux autres journalistes, intellectuels et publicistes au sein d'un organisme mis sur pied par le gouvernement américain en 1917, la Commission Creel: c'est ce succès qui va profondément transformer la perception que le milieu des affaires et le gouvernement se font des publicistes, des journalistes et de la communication sociale en général, et qui va donc rendre possible l'apparition des relations publiques au sens où nous les connaissons aujourd'hui.

Pour comprendre, remontons à la fin de la guerre civile américaine, en 1865, alors que se prépare ce moment historique troublé, difficile et violent connu par dérision sous le nom de Gilded Age ou Âge doré – selon le titre d'un roman de Mark Twain (1835-1910) et de Charles Dudley Warner (1829-1900).

DE L'ÂGE DORÉ À LA COMMISSION CREEL

On assiste durant ces années à l'avènement des trusts et des firmes (ou corporations), entités immensément puissantes et bientôt dotées d'une reconnaissance légale comme personnes morales immortelles. À leur tête se retrouvent souvent ces mercenaires que l'histoire appellera les « barons voleurs » (robber barons), comme Andrew Carnegie (1835-1918) et la Carnegie Steel, John D. Rockefeller (1839-1934) et la Standard Oil, Cornelius (1794-1877) et William (1821-1885) Vanderbilt et leurs chemins de fer.

Leur recherche d'efficacité et de rentabilité produit des phénomènes profondément inquiétants de concentration de capitaux, de formation de monopoles (ou du moins de quasi-monopoles), en plus de générer des crises économiques à répétition – il y en eut en 1873, en 1893 ; il y en aura de nouvelles, en 1907, en 1919 et en 1929. Celles-ci apportent « le froid, la faim et la

mort aux gens du peuple, tandis que les Astor, les Vanderbilt, les Rockefeller et les Morgan poursuivent leur ascension, en temps de paix comme en temps de guerre, en temps de crise comme en temps de croissance ».

C'est dans un contexte d'extrême concentration de la richesse mais aussi de fraudes financières et de scandales politiques mis au jour par ceux que l'on appellera les muckrackers (ou « déterreurs de scandales ») que s'ouvre le XXe siècle. Grèves et conflits se succèdent à un rythme effréné et, devant la puissance, l'intransigeance et l'arrogance des institutions dominantes (la phrase de William Vanderbilt est restée célèbre : « The public be damned ! »), ouvriers, travailleurs et agriculteurs s'organisent. Bientôt, les corporations sentent qu'elles ne peuvent plus opérer en secret comme elles en ont l'habitude, mais sans savoir non plus comment réagir à la nouvelle donne ou comment s'adresser au public.

Leur premier mouvement sera de s'en remettre à leurs conseillers juridiques. Mais cette manière de faire se révélant inefficace, elles se tournent ensuite vers les journalistes : puisqu'ils écrivent dans les journaux et les magazines, ceux-ci, pense-t-on, connaissent le public et sauront communiquer avec lui. L'un de ces journalistes est Ivy Ledbetter Lee (1877-1934) : il est une des rares personnes qui pourraient, avec quelque légitimité,

contester à Bernays sa place au premier rang des créateurs de l'industrie des relations publiques.

Dès 1906, cet ancien journaliste était devenu « représentant de presse » pour la Pennsylvania Railroad et avait substantiellement amélioré la perception (très négative) que le public avait de cette compagnie – comme des compagnies ferroviaires en général, où les accidents étaient fréquents. Lee prône, avec succès, de faire face aux situations de crise en entretenant des relations ouvertes avec la presse, notamment en émettant des communiqués et en rencontrant les journalistes. Cette approche s'avère efficace et lui vaudra plusieurs clients, dont John D. Rockefeller, pour le compte duquel il gère une crise majeure occasionnée par la brutale répression d'une grève par la milice du Colorado et des gardes de la Colorado Fuel and Iron Company. L'événement, connu sous le nom de Ludlow Massacre, est survenu le 20 avril 1914 : les miliciens et les gardes tirent ce jour-là à la mitraillette sur le campement de tentes des mineurs grévistes et font plusieurs morts, parmi lesquels des femmes et des enfants. Pour calmer la colère du public, Lee adressa à la presse et à des leaders d'opinion de nombreux bulletins contenant des informations biaisées, partielles ou fausses.

Malgré tout, globalement, ces publicistes et journalistes ont un impact relativement mineur sur les problèmes d'image et de communication des corporations, notamment parce que celles-ci ne les prennent pas très au sérieux, jugeant le plus souvent que le service offert n'est pas à la hauteur du prix demandé. La Commission Creel va changer tout cela en faisant la démonstration qu'il est possible de mener à bien et sur une grande échelle un projet de façonnement de l'opinion publique.

Lorsque le gouvernement des États-Unis décide d'entrer en guerre, le 6 avril 1917, la population est en effet largement opposée à cette décision : et c'est avec le mandat explicite de la faire changer d'avis qu'est créée par le président Thomas Woodrow Wilson (1856-1924), le 13 avril 1917, la Commission on Public Information (CPI) – souvent appelée « Commission Creel », du nom du journaliste qui l'a dirigée, George Creel (1876-1953).

Cette commission, qui accueille une foule de journalistes, d'intellectuels et de publicistes, sera un véritable laboratoire de la propagande moderne, ayant recours à tous les moyens alors connus de diffusion d'idées (presse, brochures, films, posters, caricatures notamment) et en inventant d'autres. Elle était composée d'une Section étrangère (Foreign Section), qui possédait des bureaux dans plus de trente pays, et d'une

Section intérieure (Domestic Section) : elles émettront des milliers de communiqués de presse, feront paraître des millions de posters (le plus célèbre étant sans doute celui où on lit : I want you for US Army, clamé par Uncle Sam) et éditeront un nombre incalculable de tracts, d'images et de documents sonores.

La commission inventera notamment les fameux « four minute men » : il s'agit de ces dizaines de milliers de volontaires – le plus souvent des personnalités bien en vue dans leur communauté – qui se lèvent soudain pour prendre la parole dans des lieux publics (salles de théâtre ou de cinéma, églises, synagogues, locaux de réunions syndicales, et ainsi de suite) afin de prononcer un discours ou réciter un poème qui fait valoir le point de vue gouvernemental sur la guerre, incite à la mobilisation, rappelle les raisons qui justifient l'entrée en guerre des États-Unis ou incite à la méfiance – voire à la haine – de l'ennemi.

Sitôt la guerre terminée, le considérable succès obtenu par la commission inspirera, notamment à certains de ses membres, l'idée d'offrir la nouvelle expertise d'ingénierie sociale développée en temps de guerre aux clients susceptibles de se la payer en temps de paix – et donc d'abord aux entreprises, puis aux pouvoirs politiques. C'est justement le cas de Bernays, qui s'était très tôt joint à la Commission Creel : « C'est bien sûr, écrit-il ici, l'étonnant succès qu'elle a rencontré

pendant la guerre qui a ouvert les yeux d'une minorité d'individus intelligents sur les possibilités de mobiliser l'opinion, pour quelque cause que ce soit. »

BERNAYS, PRATICIEN ET THÉORICIEN DES RELATIONS PUBLIQUES

En janvier 1919, Bernays participe en tant que membre de l'équipe de presse de la Commission Creel à la Conférence de paix de Paris. De retour aux États-Unis, il ouvre à New York un bureau qu'il nomme d'abord de « Direction publicitaire » avant de se désigner lui-même, dès 1920, « conseiller en relations publiques », sur le modèle de l'expression « conseiller juridique », et de renommer son bureau « Bureau de relations publiques ».

Entre 1919 et octobre 1929, alors qu'éclate la crise économique, les relations publiques vont susciter aux

États-Unis un attrait immense et sans cesse grandissant.

Bernays n'est sans doute pas le seul à pratiquer ce nouveau métier durant les booming twenties. Mais il se distingue nettement de ses confrères par trois aspects. Le premier est l'énorme et souvent spectaculaire succès qu'il remporte dans les diverses campagnes qu'il mène pour ses nombreux clients. Le deuxième tient au

souci qu'il a d'appuyer sa pratique des relations publiques à la fois sur les sciences sociales (psychologie, sociologie, psychologie sociale et psychanalyse, notamment) et sur diverses techniques issues de ces sciences (sondages, interrogation d'experts ou de groupes de consultation thématique, et ainsi de suite). Le troisième est son ambition de fournir un fondement philosophique et politique aux relations publiques et des balises éthiques à leur pratique. C'est par cette double visée que Bernays reste le plus original des théoriciens et praticiens des relations publiques.

J'aborderai tour à tour chacun de ces trois aspects qui singularisent Bernays, mais en insistant surtout sur le dernier, de loin le plus important.

Entre sa sortie de la Commission Creel et la publication de Propaganda, Bernays a réalisé un très grand nombre de campagnes de relations publiques qui ont contribué à définir le domaine et à fixer les grands axes de sa pratique. On trouvera un indice de cette activité bouillonnante dans le fait que presque toutes les campagnes de relations publiques menées avec succès qu'il évoque dans ce livre, souvent en les décrivant sur un mode passif, ont en fait été réalisées par lui.

C'est notamment le cas du concours de sculptures sur barres de savon Ivory, conçu pour Proctor & Gamble, qui consommera un million de barres chaque année pendant ses 37 ans d'existence ; de la promotion du petit

déjeuner aux œufs et au bacon vanté comme étant la forme typiquement américaine du petit déjeuner copieux et que de nombreux médecins (consultés par Bernays, bien entendu) ont recommandé; de la promotion de la vente de pianos par la défense de l'idée que l'on devait absolument avoir chez soi une salle de musique ; de l'organisation de la très suivie conférence de 1920 de la National Association for the Advancement of Colored People (NAACP) ; de l'organisation à la Maison-Blanche et pour le président Coolidge de déjeuners en présence de vedettes de la chanson et du cinéma afin de transformer la perception du public du président comme d'un homme froid et distant ; et de très nombreuses autres campagnes dont un bon nombre sont évoquées dans le texte.

Après la publication de Propaganda, Bernays réalisera un grand nombre d'autres campagnes, dont plusieurs restent légendaires – telles que l'organisation en 1929, pour General Electric, d'un anniversaire prenant prétexte de l'invention de la lampe à incandescence par Thomas Edison (1847-1931), événement que certains tiennent toujours pour un des plus spectaculaires exemples de propagande accomplis en temps de paix.

Mais on peut soutenir que le succès le plus retentissant de Bernays sera d'avoir amené les femmes américaines à fumer. Cet épisode, si éclairant

sur sa manière de penser et de travailler, mérite d'être raconté en détail.

Nous sommes toujours en 1929 et, cette année-là, George Washington Hill (1884-1946), président de l'American Tobacco Co., décide de s'attaquer au tabou qui interdit à une femme de fumer en public, un tabou qui, théoriquement, faisait perdre à sa compagnie la moitié de ses profits. Hill embauche Bernays, qui, de son côté, consulte aussitôt le psychanalyste Abraham Arden Brill (1874-1948), une des premières personnes à exercer cette profession aux États-Unis. Brill explique à Bernays que la cigarette est un symbole phallique représentant le pouvoir sexuel du mâle : s'il était possible de lier la cigarette à une forme de contestation de ce pouvoir, assure Brill, alors les femmes, en possession de leurs propres pénis, fumeraient.

La ville de New York tient chaque année, à Pâques, une célèbre et très courue parade. Lors de celle de 1929, un groupe de jeunes femmes avaient caché des cigarettes sous leurs vêtements et, à un signal donné, elles les sortirent et les allumèrent devant des journalistes et des photographes qui avaient été prévenus que des suffragettes allaient faire un coup d'éclat. Dans les jours qui suivirent, l'événement était dans tous les journaux et sur toutes les lèvres. Les jeunes femmes expliquèrent que ce qu'elles allumaient ainsi, c'était des « flambeaux de la liberté » (torches of

freedom). On devine sans mal qui avait donné le signal de cet allumage collectif de cigarettes et qui avait inventé ce slogan ; comme on devine aussi qu'il s'était agi à chaque fois de la même personne et que c'est encore elle qui avait alerté les médias.

Le symbolisme ainsi créé rendait hautement probable que toute personne adhérant à la cause des suffragettes serait également, dans la controverse qui ne manquerait pas de s'ensuivre sur la question du droit des femmes de fumer en public, du côté de ceux et de celles qui le défendaient – cette position étant justement celle que les cigarettiers souhaitaient voir se répandre. Fumer étant devenu socialement acceptable pour les femmes, les ventes de cigarettes à cette nouvelle clientèle allaient exploser.

On peut le constater avec cet exemple : Bernays aspire à fonder sur des savoirs (ici, la psychanalyse) sa pratique des relations publiques. Cette ambition, on l'a dit, est le deuxième trait qui le distingue de ses collègues. Bernays, et là réside en grande partie l'originalité de sa démarche, est en effet convaincu que les sciences sociales peuvent apporter une contribution importante à la résolution de divers problèmes sociaux et donc, a fortiori, aux relations publiques. Il consulte donc ces disciplines et leurs praticiens, s'en inspire, et leur demande des données, des techniques, des stratégies, des concepts et des théories.

Un de ses maîtres à penser sur ce plan – et revendiqué comme tel – est le très influent Walter Lippmann (1889-1974) – en dialogue avec lequel certains ouvrages de Bernays semblent avoir été écrits. En 1922, dans Public Opinion, Lippmann rappelait que « la fabrication des consentements [...] fera l'objet de substantiels raffinements » et que « sa technique, qui repose désormais sur l'analyse et non plus sur un savoir-faire intuitif, est à présent grandement améliorée [par] la recherche en psychologie et [les] moyens de communication de masse ». Comme en écho, Bernays écrit ici : « L'étude systématique de la psychologie des foules a mis au jour le potentiel qu'offre au gouvernement invisible de la société la manipulation des mobiles qui guident l'action humaine dans un groupe. Trotter et Le Bon d'abord, qui ont abordé le sujet sous un angle scientifique, Graham Wallas, Walter Lippmann et d'autres à leur suite, qui ont poursuivi les recherches sur la mentalité collective, ont démontré, d'une part, que le groupe n'avait pas les mêmes caractéristiques psychiques que l'individu, d'autre part, qu'il était motivé par des impulsions et des émotions que les connaissances en psychologie individuelle ne permettaient pas d'expliquer. D'où, naturellement, la question suivante : si l'on parvenait à comprendre le mécanisme et les ressorts de la mentalité collective, ne pourrait- on pas contrôler les masses et les mobiliser à volonté sans qu'elles s'en rendent compte ? »

Mais Bernays cherche également dans les sciences sociales, comme on le pressent dans le passage précédent, une justification (à prétention) scientifique de la finalité politique du travail accompli par le conseiller en relations publiques. Il la trouve dans l'adhésion d'une part importante des théoriciens des sciences sociales naissantes qu'il consulte et respecte à l'idée que la masse est incapable de juger correctement des affaires publiques et que les individus qui la composent sont inaptes à exercer le rôle de citoyen en puissance qu'une démocratie exige de chacun d'eux : bref, que le public, au fond, constitue pour la gouvernance de la société un obstacle à contourner et une menace à écarter.

Cette thèse, à des degrés divers, est celle de Walter Lippmann, de Graham Wallas (1858-1932) ou de Gustave Le Bon (1841-1931), dont Bernays ne cessera de se réclamer, et elle rejoint un important courant antidémocratique présent dans la pensée politique américaine et selon lequel que la « grande bête doit être domptée » – pour reprendre l'expression d'Alexander Hamilton (1755-1804). Cette perspective était déjà celle de James Madison (1752-1836), qui assurait que « le véritable pouvoir, celui que procure la richesse de la nation », doit demeurer entre les mains des « êtres les plus capables » et que la première et principale responsabilité du gouvernement est de « maintenir la minorité fortunée à l'abri de la majorité ». Bernays se

fait l'écho de ces idées quand il écrit qu'avec « le suffrage universel et la généralisation de l'instruction » on en est arrivé au point où « la bourgeoisie se mit à craindre le petit peuple, les masses qui, de fait, se promettaient de régner ».

Se profile alors un projet politique que Bernays va assumer et s'efforcer de réaliser. Il s'agit, selon les termes de Lippmann, de faire en sorte que la masse se contente de choisir, parmi les membres des « classes spécialisées », les « hommes responsables », auxquels il reviendra de protéger la richesse de la nation. Pour que la masse se contente de jouer ce rôle, il sera nécessaire d'opérer ce que Lippmann décrit comme une « révolution dans la pratique de la démocratie », à savoir la manipulation de l'opinion et la « fabrication des consentements », indispensables moyens de gouvernement du peuple. « Le public doit être mis à sa place, écrit Lippmann, afin que les hommes responsables puissent vivre sans craindre d'être piétinés ou encornés par le troupeau de bêtes sauvages».

Bernays veut lui aussi « organiser le chaos » et il aspire à être celui qui réalise en pratique le projet théorique formulé par Lippmann et les autres : c'est que les nouvelles techniques scientifiques et les médias de masse rendent justement possible de « cristalliser l'opinion publique », selon le titre d'un livre de Bernays datant de 1923, et de « façonner les consentements »,

selon le titre d'un ouvrage de 1955. Dans Propaganda, il écrit : « La manipulation consciente, intelligente, des opinions et des habitudes organisées des masses joue un role important dans une société démocratique. Ceux qui manipulent ce mécanisme social imperceptible forment un gouvernement invisible qui dirige véritablement le pays. »

Cette idée que cette forme de « gouvernement invisible» est tout à la fois souhaitable, possible et nécessaire est et restera omniprésente dans les idées de Bernays et au fondement même de sa conception des relations publiques : « La minorité a découvert qu'elle pouvait influencer la majorité dans le sens de ses intérêts. Il est désormais possible de modeler l'opinion des masses pour les convaincre d'engager leur force nouvellement acquise dans la direction voulue. Étant donné la structure actuelle de la société, cette pratique est inévitable. De nos jours la propagande intervient nécessairement dans tout ce qui a un peu d'importance sur le plan social, que ce soit dans le domaine de la politique ou de la finance, de l'industrie, de l'agriculture, de la charité ou de l'enseignement. La propagande est l'organe exécutif du gouvernement invisible. »

LA PROPAGANDE ET LE GOUVERNEMENT INVISIBLE CONTRE LA DÉMOCRATIE

Après la parution en 1928 du présent ouvrage, Bernays connaîtra la longue et riche carrière de conseiller en relations publiques que laissaient présager ses succès antérieurs et que confirmeraient ceux qu'il allait obtenir en 1929 lors des campagnes pour General Electric et l'American Tobacco Company. Les années passant, il deviendra une sorte d'icône au sein de l'industrie qu'il aura largement contribué à fonder, tandis que celle-ci devenait de plus en plus omniprésente et exerçait un rôle économique et politique de plus en plus prépondérant.

Le terme de « propagande » dont Bernays souhaitait réhabiliter l'acception neutre qu'il avait eue avant que ne soient connus les mensonges propagés par la Commission Creel ne sera cependant pas repris par l'industrie des relations publiques et il conserve, aujourd'hui encore, la connotation absolument négative qu'il a acquise après 1918. En revanche, son idée que les relations publiques peuvent être au service de tous, bénéfiques à tous, notamment parce qu'elles constituent une sorte de « route à deux voies », permettant, via le conseiller en relations publiques, à un client de communiquer avec son public et à ce public de communiquer avec son client, cette idée-là a fini par être reprise par l'industrie pour décrire ses activités.

Il est crucial de rappeler combien ce qui est proposé ici contredit l'idéal démocratique moderne, celui que les Lumières nous ont légué, de rappeler à quel point Bernays, comme l'industrie qu'il a façonnée, doit faire preuve d'une étonnante aptitude à la duplicité mentale pour simultanément proclamer son souci de la vérité et de la libre discussion et accepter que la vérité sera énoncée par un client au début d'une campagne, laquelle devra mette tout en œuvre – y compris, s'il le faut absolument, la vérité elle-même – pour susciter une adhésion à une thèse ou des comportements chez des gens dont on a postulé par avance qu'ils sont incapables de comprendre réellement ce qui est en jeu et auxquels on se sent donc en droit de servir ce que Platon appelait de « pieux mensonges ».

C'est ainsi qu'on ne compte plus aujourd'hui le nombre d'organismes qui sont créés pour servir d'intermédiaire entre une cause et le public mais dont les noms mêmes, bien souvent, occultent voire contredisent la véritable nature.

Voici par exemple les Oregonians for Food and Shelter : qui pourrait objecter à la défense des sans-abri et à ce que soit satisfait le besoin primaire de manger à sa faim ? Mais cet organisme est surtout préoccupé par les limitations qu'on veut apporter à l'utilisation de produits chimiques en agriculture. Ce sont d'ailleurs des entreprises fabriquant de tels produits qui financent ce

groupe (Chevron Chemical, DuPont, Western Agricultural Chemicals Association, et ainsi de suite).

On multiplierait sans mal les exemples des agissements de ce gouvernement invisible. Pour en rester à l'actualité immédiate, considérons l'hypothèse d'un retour du tramway dont il est périodiquement question dans les villes nord-américaines. On est en droit de se demander comment et pourquoi le tramway, qui est un moyen de transport commode, sûr et infiniment plus écologique que la voiture et le moteur à combustion, a disparu des grandes villes américaines au milieu des années 1950, alors qu'il y était solidement et depuis longtemps implanté. La réponse tient en un mot : l'automobile. On a en effet délaissé le tramway afin de faire la promotion de la voiture individuelle à laquelle certains voulaient ouvrir les villes. Qui donc ? Dès les années 1920, General Motors, Firestone et la Standard Oil de Californie se sont attelés à la tâche de convaincre l'opinion publique d'opter, en matière de transport urbain, pour une solution polluante, inefficace et extrêmement coûteuse. L'intermédiaire était alors une entreprise écran, la National City Lines qui, progressivement, acheta et contrôla les compagnies qui possédaient les tramways dans des dizaines de villes (New York, Los Angeles, Philadelphie, Saint Louis, etc.) ; on procéda ensuite à leur démantèlement progressif, au profit d'autobus achetés par un fournisseur appartenant au trio GM, Firestone et

Standard Oil ; enfin, et en parallèle, on mènera une action politique par le National Highway Users Conference afin de promouvoir, avec succès, la construction d'autoroutes.

Le programme durera trois décennies au terme desquelles les tramways des villes seront remplacés par les voitures individuelles et les autobus. En 1959, découvertes, les compagnies impliquées seront traduites en justice. Reconnues coupables de conspiration criminelle, elles devront acquitter une amende de... 5 000 dollars.

À l'éthique de la discussion et de la persuasion rationnelle, que présuppose la démocratie, s'opposent alors une persuasion a-rationnelle et une intention arrêtée de convaincre, fût-ce en manipulant ; à l'exigence de pratiquer des vertus épistémiques comme l'honnêteté intellectuelle, le débat, l'écoute, la modestie, l'exhaustivité de l'information, s'opposent le mensonge, la partialité et l'occultation de données pertinentes.

À l'idée que toute décision collective prise sur chacune de ces innombrables questions difficiles que pose la vie en commun ne s'obtient que dans la transparence de la participation du plus grand nombre et dans le partage d'intérêts communs, s'oppose l'idée que la vérité est ou bien ce que décident, dans l'opacité de leurs intérêts privés, ceux qui peuvent se payer les

coûteux services des firmes de relations publiques ou ce que veulent les membres de la « minorité intelligente ».

Ce qu'à chaque fois on retrouve ainsi, dans la pratique des firmes de relations publiques telle que Bernays la conçoit, est au fond, aussi bien sur le plan épistémologique que sur les plans éthique ou politique, l'exacte antithèse de ce qu'exige une démocratie. Et les exhortations de Bernays pour que l'industrie se dote d'un code d'éthique, pour qu'elle se refuse « à apporter ses services à un client qu'[elle] estime malhonnête, à un produit qui lui paraît frauduleux, à une cause qu'[elle] juge antisociale » ne convainquent pas puisque la pratique les contredit. De même, ses encouragements adressés au conseiller en relations publiques à avoir « la sincérité [pour] règle d'or », ne peuvent qu'apparaître comme de dérisoires efforts pour justifier l'injustifiable et défendre l'indéfendable.

À défaut de reconnaître que ce qu'il préconisait était incompatible avec l'idée de démocratie correctement comprise, Bernays aurait au moins dû reconnaître que l'outil qu'il proposait pouvait être utilisé à des fins que lui-même ne pouvait tenir pour acceptables. Parmi les nombreuses occasions qu'il aura eues durant sa vie de revenir sur sa conception des relations publiques, contentons-nous d'en rappeler deux.

La première est évoquée dans ses Mémoires, alors que Bernays raconte sa stupéfaction d'apprendre, en 1933, de Karl von Weigand, journaliste américain basé en Allemagne, que Joseph Goebbels (1897-1945), lui ayant montré dans sa bibliothèque les ouvrages consacrés à la propagande, il y vit Crystallizing Public Opinion : « Goebbels, me dit Weigand, se servait de mon livre [...] pour élaborer sa destructive campagne contre les Juifs d'Allemagne. J'en fus scandalisé. [...] À l'évidence, les attaques contre les Juifs d'Allemagne n'étaient en rien un emballement émotif des Nazis, mais s'inscrivaient dans le cadre d'une campagne délibérée et planifiée. »

La deuxième surviendra durant les années 1950. En 1951, après une élection libre et démocratique, Jacobo Arbenz (1913-1971) est élu président du Guatemala sur la base d'un ambitieux programme qui promet de moderniser l'économie du pays. Un de ses premiers gestes sera la réappropriation, avec compensation, de terres appartenant à l'United Fruit Company mais qu'elle n'utilisait pas. La compagnie entreprend alors aux États-unis une vaste campagne de relations publiques pour les besoins de laquelle elle embauche Bernays. Mensonges et désinformations conduiront en 1954 à une vaste opération de la CIA au Guatemala qui mettra au pouvoir l'homme qu'ils ont choisi, le général Castillo Armas (1914-1957). Ce coup d'État marque le

début d'un bain de sang qui fit plus de 100 000 morts dans ce pays au cours des cinq décennies qui suivirent.

En 1990, Stuart Ewen a l'occasion de discuter avec son voisin du projet d'une histoire des relations publiques sur lequel il travaille alors depuis peu. On imagine sans mal sa stupeur quand ce voisin, lui-même actif dans le petit monde des relations publiques, lui assure qu'il devrait parler de son projet à Edward. Edward, demande Ewen ? Bernays, répond l'autre.

Ewen avait tout naturellement présumé que Bernays, dont il connaissait fort bien le parcours et dont il savait qu'il était né en 1891, était mort depuis longtemps déjà en 1990. Mais voilà qu'il avait l'occasion de rencontrer l'homme dont la vie et les actes étaient au cœur du livre qu'il projetait et que cet homme était toujours, il allait le vérifier, en grande forme physique et intellectuelle. Un rendez-vous fut donc pris et sa rencontre avec Bernays à son domicile de Cambridge, Massachusetts, ouvre le livre qu'Ewen fera paraître en 1996.

C'est une lecture fascinante. On y assiste à la mise en scène de lui-même réalisée par un vieux maître ès manipulations qui n'a rien perdu de son efficacité : à preuve, Ewen, durant cet entretien, n'obtient guère de réponse pleinement satisfaisante aux questions précises qu'il était venu poser.

Pourtant, vers la fin de la rencontre, un incident fera tomber sa garde à Bernays, un incident dont Ewen nous dit qu'il l'aida à mettre de la chair humaine sur l'os de l'histoire des institutions qu'il s'apprête à conter. On me permettra de raconter cette anecdote pour conclure ce texte.

Ewen, sur le point de quitter son hôte, attend un taxi qu'il a commandé et Bernays lui suggère qu'il aurait mieux fait, compte tenu du prix excessif des taxis, de prendre les transports en commun. Il n'a lui-même, ajoute-t-il, jamais appris à conduire une voiture. C'est que, parmi les nombreux serviteurs qui travaillaient chez lui, il y avait toujours un chauffeur. Et Bernays de commencer à raconter l'histoire de l'un d'eux, Dumb Jack. Levé à cinq heures, Dumb Jack véhiculait toute la journée et jusqu'au soir Bernays, son épouse et leurs enfants. Il s'endormait souvent la tête entre les mains à la table du repas du soir, avant de manger et d'aller se coucher. Dumb Jack touchait 25 dollars par semaine et avait droit à un demi-jeudi toutes les deux semaines.

« Pas une mauvaise affaire du tout », dit Bernays, avant de conclure, un brin de nostalgie dans la voix : « Mais c'était avant que les gens n'acquièrent une conscience sociale. »

La vie et l'œuvre de Bernays constituent un très précieux témoignage des immenses efforts accomplis par une certaine élite pour contraindre et limiter le développement de cette conscience sociale, des importants moyens qu'ils ont mis en œuvre pour ce faire et des raisons pour lesquelles ces efforts ont été – et restent toujours – indispensables aux yeux de cette élite.

Qu'une certaine conscience sociale se soit néanmoins développée depuis un siècle est un indice que les luttes économiques et politiques qui ont été menées ne l'ont pas été en vain. Par contre, le fait que les institutions que ces élites ont imaginées et mises en place soient toujours et même plus que jamais présentes et actives au sein de nos sociétés, où leurs agissements restent trop largement dans l'ombre, tout cela donne une mesure du travail qu'il reste à accomplir à ceux et à celles qui pensent que la démocratie doit être vécue au grand jour par des participants lucides et informés.

Normand Baillargeon

Saint-Antoine-sur-Richelieu,
Québec (Canada), été 2007

Normand Baillargeon enseigne les fondements de l'éducation à l'université du Québec à Montréal. Il écrit régulièremen dans diverses publications québécoises indépendantes, notamment LeCouac, À Bâbord et Québec sceptique. Il a également publié de nombreux ouvrages, dont L'Ordre moins le pouvoir et Petit Cours d'autodéfense intellectuelle, parus chez Lux.

BIBLIOGRAPHIE

(non exhaustive)



Crystallizing Public Opinion, Boni and Liverlight, New York, 1923. Propaganda, Horace Liveright, New York, 1928.

Speak Up for Democracy, Viking Press, New York, 1940.

Public Relations, University of Oklahoma Press, Norman, 1952.

The Engineering of Consent, University of Oklahoma Press, Norman, 1955. Your Future in Public Relations, Richards Rosen Press, New York, 1961.

Biography of an Idea : Memoirs of a Public Relations Counsel, Simon and Schuster, New York, 1965.
The Later Years : Public Relations Insights, 1956-1986, H & M Publishers, Rhinebeck, New York, 1986.

Rappelons enfin que de nombreux documents jalonnant sa longue carrière ont été laissés par Bernays à la Library of Congress de Washington, où ils peuvent être consultés sous le titre : Bernays Papers.

Écrits sur Bernays, sur l'idée de propagande et sur l'industrie des relations publiques Cunningham, Stanley B., The Idea of Propaganda : A Reconstruction, Praeger, Westport, 2002.

Cutlip, Scott, The Unseen Power : Public Relations, a History, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 1994.

Duffy, Margaret, « There's no Two-way Symmetric About It : A Postmodern Examination of Public Relations Textbooks », Critical Studies in Media Communication, vol. 17, n° 3, 2000.

Ellul, Jacques, Histoire de la propagande, PUF, « Que sais-je ? », Paris, 1976. Ewen, Stuart, PR ! A Social History of Spin, Basic Books, New York, 1996.

Hazan, Éric, LQR : La propagande du quotidien, Liber, «Raisons d'agir », Paris, 2006.

Jonas, Susanne, The Battle for Guatemala : Rebels, Death Squads and U.S. Power, Westview Press, Boulder, 1991.

Jowett, Garth S. et O'Donnell, Victoria, Propaganda and Persuasion, Sage Publications, Londres, 4e édition, 2006.

Laswell, Harold D., Propaganda and Promotional activities. An Annotated Bibliography, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1935.

Le Bon, Gustave, Psychologie des foules (1895), rééd. PUF, « Quadrige », Paris, 2002.

Lippmann, Walter, Public Opinion, Harcourt, Brace, New York, 1922.

– The Phantom Public, MacMillan, New York, 1927.

Moloney, Kevin, Rethinking Public Relations. The Spin and the Substance, Routledge, Londres et New York, 2000.

Olasky, Marvin N., Corporate Public Relations : A New Historical Perspective, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1987.

Pratkanis, Anthony et Aronson, Elliot, Age of Propaganda. The Everyday Use and Abuse of Persuasion, W.H. Freeman and Company, New York, 1991.

Sproule, Michael J., Propaganda and Democracy. The American Experience of Media and Mass Persuasion , Cambridge University Press, Cambridge, 1997.

Stauber, John, et Rampton, Sheldon, Toxic Sludge is Good for You !, Common Courge Press, Monroe, Maine, 1995.

– L'Industrie du mensonge : Lobbying, communication, publicité et médias, préfacé et complété par Roger Lenglet, traduit par Yves Coleman, Agone, Marseille, 2004.

– Une arme de persuasion massive. De la propagande dans la guerre de Bush en Irak, Le Pré-aux-Clercs, Paris, 2004.

Tchakhotine, Serge, Le Viol des foules par la propagande politique, Gallimard, « Tel », Paris, 1992.

Tye, Larry, The Father of Spin. Edward L. Bernays and the Birth of Public Relations , Henry Holt and Co., New York, 1998.

Public Relations Review. A Global Journal of Research and Comment est une publication consacrée au domaine des relations publiques. Elle est disponible sur Internet à :

[http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/620188/description#description]

Internetographie

Un documentaire portant sur la campagne Torches of Freedom et comprenant une entrevue avec Bernays peut être visionné sur : [http://www.infectiousvideos.com/index.php?p=showvid & sid = 1117 & fil =0000000056 & 0 = 0 & idx = 6 & sb = daily & a = playvid & r = Torches_of_Freedom].

De nombreuses pages sont consacrées à Bernays par The Museum of Public Relations. [http://www.prmuseum.com/bernays/bernays_1915.html].

On consultera enfin, et avec grand profit, le site PR Watch, du Center for Media and Democracy : [http://www.prwatch.org/]

Tous ces liens ont été vérifiés le 27 juin 2007.



1. ORGANISER LE CHAOS

À ma femme,
Doris E. Fleischman

La manipulation consciente, intelligente, des opinions et des habitudes organisées des masses joue un rôle important dans une société démocratique. Ceux qui manipulent ce mécanisme social imperceptible forment un gouvernement invisible qui dirige véritablement le pays.

Nous sommes pour une large part gouvernés par des hommes dont nous ignorons tout, qui modèlent nos esprits, forgent nos goûts, nous soufflent nos idées. C'est là une conséquence logique de l'organisation de notre société démocratique. Cette forme de coopération du plus grand nombre est une nécessité pour que nous puissions vivre ensemble au sein d'une société au fonctionnement bien huilé.

Le plus souvent, nos chefs invisibles ne connaissent pas l'identité des autres membres du cabinet très fermé auquel ils appartiennent.

Ils nous gouvernent en vertu de leur autorité naturelle, de leur capacité à formuler les idées dont nous avons besoin, de la position qu'ils occupent dans la structure sociale. Peu importe comment nous réagissons

individuellement à cette situation puisque dans la vie quotidienne, que l'on pense à la politique ou aux affaires, à notre comportement social ou à nos valeurs morales, de fait nous sommes dominés par ce nombre relativement restreint de gens – une infime fraction des cent vingt millions d'habitants du pays – en mesure de comprendre les processus mentaux et les modèles sociaux des masses. Ce sont eux qui tirent les ficelles : ils contrôlent l'opinion publique, exploitent les vieilles forces sociales existantes, inventent d'autres façons de relier le monde et de le guider.

Nous ne réalisons pas, d'ordinaire, à quel point ces chefs invisibles sont indispensables à la marche bien réglée de la vie collective. Théoriquement, chaque citoyen peut voter pour qui il veut. Notre Constitution ne prévoit pas la participation des partis politiques au mécanisme de gouvernement, et ceux qui l'ont rédigée étaient sans doute loin d'imaginer la machine politique moderne et la place qu'elle prendrait dans la vie de la nation. Les électeurs américains se sont cependant vite aperçus que, faute d'organisation et de direction, la dispersion de leurs voix individuelles entre, pourquoi pas, des milliers de candidats ne pouvait que produire la confusion. Le gouvernement invisible a surgi presque du jour au lendemain, sous forme de partis politiques rudimentaires. Depuis, par esprit pratique et pour des raisons de simplicité, nous avons admis que les

appareils des partis restreindraient le choix à deux candidats, trois ou quatre au maximum.

Théoriquement, chacun se fait son opinion sur les questions publiques et sur celles qui concernent la vie privée. Dans la pratique, si tous les citoyens devaient étudier par eux-mêmes l'ensemble des informations abstraites d'ordre économique, politique et moral en jeu dans le moindre sujet, ils se rendraient vite compte qu'il leur est impossible d'arriver à quelque conclusion que ce soit. Nous avons donc volontairement accepté de laisser à un gouvernement invisible le soin de passer les informations au crible pour mettre en lumière le problème principal, afin de ramener le choix à des proportions réalistes. Nous acceptons que nos dirigeants et les organes de presse dont ils se servent pour toucher le grand public nous désignent les questions dites d'intérêt général ; nous acceptons qu'un guide moral, un pasteur, par exemple, ou un essayiste ou simplement une opinion répandue nous prescrivent un code de conduite social standardisé auquel, la plupart du temps, nous nous conformons.

Théoriquement, chacun achète au meilleur coût ce que le marché a de mieux à lui offrir. Dans la pratique, si avant d'acheter tout le monde comparait les prix et étudiait la composition chimique des dizaines de savons, de tissus ou de pains industriels proposés dans le commerce, la vie économique serait complètement

paralysée. Pour éviter que la confusion ne s'installe, la société consent à ce que son choix se réduise aux idées et aux objets portés à son attention par la propagande de toute sorte. Un effort immense s'exerce donc en permanence pour capter les esprits en faveur d'une politique, d'un produit ou d'une idée.

Peut-être serait-il préférable de remplacer la propagande et le plaidoyer pro domo par des comités de sages qui choisiraient nos dirigeants, dicteraient notre comportement, public et privé, décideraient des vêtements que nous devons porter et des aliments que nous devons manger parce qu'ils sont les meilleurs pour nous.

Nous avons cependant opté pour la méthode opposée, celle de la concurrence ouverte. À nous, donc, de nous arranger pour que ce modèle fonctionne à peu près bien. C'est pour y parvenir que la société accepte de laisser à la classe dirigeante et à la propagande le soin d'organiser la libre concurrence.

On peut critiquer certains des phénomènes qui en découlent, notamment la manipulation des informations, l'exaltation de la personnalité, et tout le battage de masse autour de personnalités politiques, de produits commerciaux ou d'idées sociales. Même s'il arrive que les instruments permettant d'organiser et de polariser l'opinion publique soient mal employés, cette

organisation et cette polarisation sont nécessaires à une vie réglée.

Les techniques servant à enrégimenter l'opinion ont été inventées puis développées au fur et à mesure que la civilisation gagnait en complexité et que la nécessité du gouvernement invisible devenait de plus en plus évidente.

Grâce à l'imprimerie et aux journaux, au chemin de fer, au téléphone, au télégraphe, à la radio, aux avions, les idées se propagent très vite, voire instantanément, à l'ensemble du territoire américain. H.G. Wells perçoit bien les potentialités immenses de ces inventions lorsqu'il écrit dans le New York Times :

« Un nouveau monde s'ouvre aux méthodes politiques avec les moyens de communication modernes – la possibilité formidable que nous donnent l'imprimerie, le téléphone, la TSF et ainsi de suite, de transmettre des conceptions stratégiques ou techniques à quantité de centres qui coopèrent ensemble, d'obtenir des réponses rapides et d'avoir des discussions efficaces. Des idées, des expressions se voient conférer plus d'efficacité qu'une personnalité, quelle qu'elle soit, et plus de force que l'intérêt partisan. Porté à la connaissance de tous, le projet commun peut être défendu contre la perversion et la trahison. Il peut être élaboré avec fermeté et sur une base très large, sans

que son développement soit contrarié par les malentendus personnels, provinciaux ou partisans. »

Ce que dit M. Wells des méthodes politiques vaut pour les méthodes commerciales et sociales comme pour toutes les formes de l'activité collective. Dans la société d'aujourd'hui, les regroupements et les affiliations ne sont plus soumis à des bornages « provinciaux et partisans ». Lorsque la Constitution a été adoptée, l'unité d'organisation était la communauté villageoise qui produisait la plus grande partie des biens dont elle avait besoin et puisait ses idées et opinions collectives dans les contacts et les échanges personnels. Maintenant qu'il est possible de transmettre instantanément les idées, quelles que soient la distance et la taille de la population, bien d'autres modalités de regroupement sont venues s'ajouter à cette intégration géographique, au point que des gens partageant les mêmes opinions ou les mêmes intérêts peuvent être associés et mobilisés en vue d'une action collective alors qu'ils vivent à des milliers de kilomètres les uns des autres.

Il est extrêmement difficile de se faire une idée du nombre et de la diversité de ces clivages caractéristiques de notre société. Ils sont aussi bien sociaux que politiques, économiques, raciaux, religieux ou moraux, avec chacun des centaines de subdivisions. Le World Almanacrecense par exemple les groupes suivants à la

lettre A : Ligue pour l'abolition de la peine de mort ; Association pour l'abolition de la guerre ; Institut américain des comptables ; Association syndicale des acteurs ; Association actuarielle d'Amérique ; Association internationale de publicité ; Association aéronautique nationale ; Institut d'art et d'histoire d'Albany ; Amen Corner ; Académie américaine de Rome ; Société américaine des antiquaires ; Ligue pour la citoyenneté américaine ; Fédération syndicaliste américaine ; Amorc (ordre de la Rose-Croix) ; Andiron Club ; Association historique américano-irlandaise ; Ligue anti-tabac ; Ligue anti-blasphème ; Association archéologique d'Amérique ; Association nationale de tir à l'arc ; Société de chant Arion ; Association astronomique américaine ; Association des éleveurs de bovins Ayrshire ; Club aztèque de 1847... et bien d'autres encore sous l'entrée A de cette liste au demeurant très partielle.

L'Annuaire de la presse américaine de 1928 énumère 22 128 publications périodiques qui paraissent aux États-Unis. J'ai choisi, au hasard, toutes celles commençant par un N publiées à Chicago : Narod (quotidien en bohémien) ; Narod-Polski (mensuel polonais) ; N.A.R.D.(pharmacie) ; National Corporation Reporter ; National Culinary Progress (pour cuisiniers professionnels) ; National Dog Journal ; National Drug Clerk ; National Engineer ; National Grocer ; National Hotel Reporter ; National Income Tax Magazine ;

National Jeweler ; National Journal of Chiropractic ; National Live Stock Producer ; National Miller ; National Nut News ; National Poultry, Butter and Egg Bulletin ; National Provisioner (industrie de la viande) ; National Real Estate Journal ;National Retail Clothier ; National Retail Lumber Dealer ; National Safety News ; National Spiritualist ; National Underwriter ; The Nation's Health ; Naujienos (quotidien lithuanien) ; New Comer(hebdomadaire républicain à l'intention des Italiens) ; Daily News ; The New World(hebdomadaire catholique) ; North American Banker ; North American Veterinarian.

Certaines de ces publications ont une diffusion étonnante. The National Live Stock Producer est officiellement tiré à 155978 exemplaires, The National Engineer à 20328, et on estime le tirage de The News World à 67000 exemplaires. La plupart des périodiques recensés (choisis au hasard parmi 22128 titres) sont tirés à plus de 10000 exemplaires.

Bien que leur diversité saute aux yeux, ils ne donnent qu'une faible idée des clivages innombrables qui traversent notre société et le long desquels circulent, en direction de groupes particuliers, des informations et des opinions faisant autorité.

Selon un numéro récent de World Convention Dates, les différents salons accueillis à Cleveland, dans l'Ohio

(ils ne représentent bien sûr qu'une fraction de tous les salons et congrès programmés), sont organisés à l'initiative de : l'Association des photograveurs indépendants d'Amérique ; l'Association des écrivains de la nature ; les Chevaliers de Saint-Jean ; la Walther League ; l'Association nationale des vêtements d'extérieur tricotés ; les Chevaliers de Saint-Joseph ; l'Ordre royal du Sphinx ; l'Association des sociétés de prêt hypothécaire ; l'Association internationale des représentants des bureaux de placement ; les Clubs Kiwanis de l'Ohio ; l'Association américaine des photograveurs ; le Salon des constructeurs automobiles de Cleveland ; l'Association des ingénieurs spécialistes du chauffage et de la ventilation.

D'autres congrès professionnels prévus en 1928 devaient notamment rassembler : l'Association des fabricants de membres artificiels ; l'Association nationale des amateurs de cirque d'Amérique ; l'Association américaine de naturopathie ; l'Association américaine de tir au pigeon ; l'Association du folklore du Texas ; l'Association des réceptionnistes d'hôtel ; l'Association des éleveurs de renards ; l'Association Insecticide et Désinfectant ; l'Association nationale des fabricants de boîtes et casiers à œufs ; l'Association américaine des sociétés de mise en bouteille de boissons gazeuses ; l'Association nationale des professionnels de la conserve en saumure ; ou encore

le Derby des tortues. Autant de manifestations accompagnées généralement de banquets et de discours.

Si l'on pouvait répertorier ces milliers d'institutions et d'organisations déclarées (aucune liste complète n'en a jamais été dressée), elles ne représenteraient jamais qu'une partie de toutes celles qui existent de manière moins officielle, mais sont pourtant bien vivantes. Dans le club de bridge du quartier, les idées sont passées en revue, les opinions stéréotypées. Les dirigeants affirment leur autorité au moyen de campagnes d'opinion ou en soutenant des productions de théâtre amateur. Des milliers de femmes appartiennent sans toujours en avoir conscience à un cercle qui suit les modes lancées par une personnalité influente.

Cette idée, le magazine Life l'exprime sur un mode satirique avec la tirade suivante, réponse d'un Américain à un Anglais qui trouve admirable qu'il n'y ait, dans ce pays, ni castes ni distinction entre l'aristocratie et le peuple : « C'est vrai, nous avons simplement les Deux Cents Familles, les Cols Blancs, les Bootleggers, les Barons de Wall Street, les Criminels, les Filles de la Révolution américaine, le Ku Klux Klan, les Colonial Dames, les Francs-Maçons, les Kiwanis et les Rotariens, les Chevaliers de Colomb, les Elks, la Censure, les Experts, les Crétins, les Héros comme Lindbergh, la WCTU, les Politiques, les Menckenites et

le Booboise , les Immigrants, les Présentateurs Radio et… les Riches et les Pauvres. »

Il ne faut cependant pas oublier que tous ces groupes se recoupent. En sus d'appartenir au Rotary, M. John Jones est aussi membre d'une Église, d'une confrérie, d'un parti politique, d'une œuvre de bienfaisance, d'une association professionnelle, d'une chambre de commerce locale, d'une ligue pour ou contre la prohibition de l'alcool, d'une société pour ou contre la baisse des tarifs douaniers, d'un club de golf. Il diffuse volontiers dans ces différents groupes les opinions qui circulent au Rotary.

Cette structure invisible qui lie inextricablement groupes et associations est le mécanisme qu'a trouvé la démocratie pour organiser son esprit de groupe et simplifier sa pensée collective. Déplorer l'existence de ce mécanisme, c'est vouloir une société telle qu'il n'y en a jamais eu et qu'il n'y en aura jamais. Admettre qu'il existe mais souhaiter qu'il reste inutilisé est tout aussi déraisonnable.

Emil Ludwig dit de Napoléon qu'il était constamment à l'affût d'indications sur l'opinion publique ; toujours en train de prêter l'oreille à la voix du peuple, une voix qui défie les calculs. « Savez-vous, demandait-il à l'époque, ce que j'admire le plus dans le

monde ? C'est l'impuissance de la force pour organiser quelque chose. »

Ce livre se propose d'expliquer la structure du mécanisme de contrôle de l'opinion publique, de montrer comment elle est manipulée par ceux qui cherchent à susciter l'approbation générale pour une idée ou un produit particulier. Il s'efforcera dans le même temps de préciser la place que cette nouvelle propagande devrait occuper dans le système démocratique moderne, et de donner un aperçu de l'évolution progressive de son code moral et de sa pratique.

2. LA NOUVELLE PROPAGANDE

«L'État, c'est moi», disait Louis XIV du temps où les rois régnaient sans partage. Il n'était pas loin d'avoir raison, mais depuis les choses ont changé.

Le moteur à vapeur, la presse à outils et l'instruction publique, qui à eux trois forment le trio de la Révolution industrielle, ont retiré leur pouvoir aux rois pour le remettre au peuple. Ce dernier a bel et bien reçu en partage le pouvoir perdu par la royauté. En effet, la puissance économique entraîne souvent dans son sillage l'autorité politique, et l'histoire de la Révolution industrielle montre comment la première est passée du trône et de l'aristocratie à la bourgeoisie. Le suffrage universel et la généralisation de l'instruction sont ensuite venus renforcer ce mouvement, au point qu'à son tour la bourgeoisie se mit à craindre le petit peuple, les masses qui, de fait, se promettaient de régner.

Aujourd'hui, pourtant, une réaction s'est amorcée. La minorité a découvert qu'elle pouvait influencer la majorité dans le sens de ses intérêts. Il est désormais possible de modeler l'opinion des masses pour les convaincre d'engager leur force nouvellement acquise dans la direction voulue. Étant donné la structure actuelle de la société, cette pratique est inévitable. De nos jours la propagande intervient nécessairement dans

tout ce qui a un peu d'importance sur le plan social, que ce soit dans le domaine de la politique ou de la finance, de l'industrie, de l'agriculture, de la charité ou de l'enseignement. La propagande est l'organe exécutif du gouvernement invisible.

L'instruction généralisée devait permettre à l'homme du commun de contrôler son environnement. À en croire la doctrine démocratique, une fois qu'il saurait lire et écrire il aurait les capacités intellectuelles pour diriger. Au lieu de capacités intellectuelles, l'instruction lui a donné des vignettes en caoutchouc, des tampons encreurs avec des slogans publicitaires, des éditoriaux, des informations scientifiques, toutes les futilités de la presse populaire et les platitudes de l'histoire, mais sans l'ombre d'une pensée originale. Ces vignettes sont reproduites à des millions d'exemplaires et il suffit de les exposer à des stimuli identiques pour qu'elles s'impriment toutes de la même manière. Il peut paraître abusif d'affirmer que le grand public américain doit la plupart de ses idées à une technique de vente en gros. Le mécanisme qui permet la diffusion à grande échelle des idées a nom propagande : soit, au sens large, tout effort organisé pour propager une croyance ou une doctrine particulière.

Beaucoup trouvent certes que, ce mot, propagande, a une connotation déplaisante. Il n'en est pas moins vrai que, dans tous les cas, pour déterminer si la propagande

est un bien ou un mal, il faut d'abord se prononcer, et sur le mérite de la cause qu'elle sert, et sur la justesse de l'information publiée.

Le terme admet certaines définitions techniques qui, comme toute chose ici-bas, ne sont en soi ni bonnes ni mauvaises, même si la force de l'habitude pousse à les classer dans l'une ou l'autre catégorie. Le dictionnaire Funk and Wagnall donne ces quatre définitions de propagande :

« 1. Assemblée de cardinaux qui surveillaient les missions étrangères ; congrégation de la Propagande, créée à Rome par le pape Urbain VIII pour l'instruction des missionnaires catholiques : Congregatio de Propaganda Fide (congrégation pour la propagation de la foi).

2. Par extension, institution ou procédé destiné à la propagation d'une doctrine ou d'un système.

3. Effort systématique visant à obtenir le soutien du grand public pour une opinion ou une ligne d'action.

4. Les principes mis en avant par une propagande. »

Un numéro récent de Scientific American plaide pour restituer sa respectabilité au « beau mot ancien » de propagande :

« Il n'est pas un mot anglais dont le sens ait été aussi tristement déformé que celui-ci, “propagande”. C'est essentiellement pendant la dernière guerre que cette altération s'est produite, quand le terme a pris un tour franchement sinistre.

« Le Standard Dictionary nous apprend pourtant qu'au départ il désignait une congrégation (ou un collège) de cardinaux, instituée en 1627 à Rome pour assister et surveiller les missions étrangères. Il fut repris pour nommer la Congrégation de la Propagande, fondée auprès du Vatican par le pape Urbain VIII afin d'éduquer les missionnaires catholiques. Par la suite, le mot en vint à désigner toute institution ou tout procédé destiné à propager une doctrine ou un système.

« À en juger à cette définition, la propagande au vrai sens du terme est une forme parfaitement légitime de l'activité humaine. Une organisation sociale, religieuse ou politique qui professe certaines valeurs et entreprend de les faire connaître, de vive voix ou par écrit, pratique la propagande.

« La vérité en impose et elle doit l'emporter. Si une assemblée d'hommes estime avoir découvert une vérité précieuse, c'est pour elle un devoir, plus encore qu'un privilège, de la répandre. Et quand ces hommes réalisent, ce qui ne saurait tarder, qu'ils doivent

s'organiser pour diffuser très largement et efficacement la vérité, ils n'hésitent pas à utiliser la presse et la tribune pour lui assurer la plus grande circulation possible. La propagande ne devient mauvaise et répréhensible que lorsque ses auteurs s'emploient délibérément et en connaissance de cause à propager des mensonges, ou à produire des effets préjudiciables au bien public.

« Dans son acception première, “propagande” est un mot parfaitement sain, d'honnête ascendance et à l'histoire honorable. La signification sinistre qu'il revêt aujourd'hui montre simplement combien les adultes restent parfois puérils. Un groupe de citoyens prend la plume et la parole pour préconiser telle ou telle ligne d'action à propos d'un problème qui agite les esprits, et ce faisant il croit sincèrement œuvrer dans l'intérêt de la collectivité. Est-ce de la propagande ? Pas le moins du monde. Juste une façon simple et directe de dire la vérité. En revanche, qu'un autre groupe exprime des opinions contraires, et ses propositions seront vite cataloguées sous le vilain nom de propagande [...].

« “Ce qui est bon pour l'un est bon pour l'autre”, dit le dicton. Si nous ne voulons pas que ce beau mot ancien disparaisse du vocabulaire de nos enfants et de nos petits-enfants, il est grand temps de lui rendre la place qu'il mérite d'occuper et de restaurer la dignité de son sens. »

L'influence de la propagande sur la marche de nos affaires a de quoi étonner les gens les mieux informés. Il suffit pourtant de lire entre les lignes des journaux pour avoir une petite idée de son ascendant sur l'opinion publique. Aujourd'hui, à l'heure où j'écris cette page, la une du New York Times contient huit informations importantes. Quatre d'entre elles, soit la moitié, sont de la propagande. Le lecteur naïf pensera sans doute qu'elles portent sur des faits d'actualité, et pourtant… Voici les titres qui les annoncent :

« Douze États préviennent la Chine que leur aide est suspendue à sa volonté de réforme. »

« “Le sionisme n'a pas d'avenir”, déclare M. Pritchett. »

« Les marchands de biens demandent une enquête sur les visas de transit. »

« Notre niveau de vie n'a jamais été aussi élevé, selon le rapport Hoover. »

Examinons-les dans l'ordre. L'article sur la Chine résume la teneur du document cosigné par la Commission sur l'extraterritorialité en Chine, et il présente la position des grandes puissances à propos de l'imbroglio chinois. Son importance ne doit pas grand-

chose à son contenu. « Le ministère des Affaires étrangères l'a rendu public aujourd'hui », afin d'exposer son point de vue au grand public américain. Le texte tire donc son autorité de sa source, dans la mesure où les lecteurs américains sont, dans l'ensemble, prêts à se ranger à l'avis de leur ministre des Affaires étrangères.

Le rapport du Dr Pritchett, un des administrateurs de la Fondation Carnegie pour la paix dans le monde, répond à une tentative pour rassembler des informations sur la colonie juive implantée dans un monde arabe instable. L'étude qu'il a menée au préalable a convaincu son auteur qu'à long terme le sionisme « apporterait plus de violence et de malheur aux Juifs et aux Arabes » et, pour persuader le grand public de la justesse de ce point de vue, il le publie en se réclamant de la Fondation Carnegie. Quant à la déclaration du président de la chambre des agents immobiliers de New York et à celle du ministre Hoover, elles sont également destinées à rallier le public à l'opinion qu'elles défendent.

Je ne cite pas ces exemples pour donner l'impression que la propagande serait à certains égards maléfique, mais pour montrer comment on oriente le cours des événements et comment les hommes qui décident de cette orientation influencent l'opinion publique. En tant que tels, les quatre cas mentionnés relèvent de la

propagande moderne, expression qu'il faut maintenant tenter de définir.

La propagande moderne désigne un effort cohérent et de longue haleine pour susciter ou infléchir des événements dans l'objectif d'influencer les rapports du grand public avec une entreprise, une idée ou un groupe.

Cette pratique qui consiste à déterminer les circonstances et à créer simultanément des images dans l'esprit de millions de personnes est en réalité très courante. Aujourd'hui, elle participe à quasiment toutes les entreprises d'envergure, qu'il s'agisse de construire une cathédrale, de financer une université, de commercialiser un film, de préparer une émission d'obligations ou d'élire le chef de l'État. L'effet attendu sur le public est créé, selon les cas, par un propagandiste professionnel ou un amateur à qui on aura confié ce soin. Ce qu'il faut retenir, c'est d'abord que la propagande est universelle et permanente ; ensuite, qu'au bout du compte elle revient à enrégimenter l'opinion publique, exactement comme une armée enrégimente les corps de ses soldats.

Les gens susceptibles d'être ainsi mobilisés sont légion, et une fois enrégimentés ils font preuve d'une telle opiniâtreté qu'ils exercent collectivement une pression irrésistible sur le législateur, les responsables

de journaux et le corps enseignant. Leur groupe défend bec et ongles ses « stéréotypes », ainsi que les appelle Walter Lippmann, et transforme ceux de personnalités pourtant éminentes (les leaders de l'opinion publique) en bois flotté emporté par le courant. Quand, flairant ce qui s'apparente peut-être à une soif d'idéal, le Sorcier Impérial nous dépeint une nation exclusivement peuplée de « Nordiques » patriotes, l'Américain moyen de vieille souche blanche commence par s'emparer de cette image en tout point conforme à ses préjugés, puis il l'adopte car il se sent évincé de sa position légitime, menacé dans sa prospérité par les nouvelles générations d'immigrants. Affublé du drap blanc et de la taie de traversin qui composent son nouveau costume, il rejoint les milliers de ses semblables qui, à eux tous, forment un groupe assez puissant pour peser sur l'élection d'un gouverneur ou faire basculer une convention nationale.

Compte tenu de l'organisation sociale qui est la nôtre, tout projet d'envergure doit être approuvé par l'opinion publique. Autrement dit, le mouvement le plus admirable risque de passer à la trappe s'il ne réussit pas à marquer les esprits. En matière de charité publique comme en affaires, en politique et même en littérature, partout la propagande s'est imposée parce qu'il faut mobiliser le peuple pour qu'il donne de l'argent, tout comme il faut le mobiliser pour qu'il souscrive à la prophylaxie antituberculeuse. L'Association pour l'amélioration des conditions de vie

des pauvres de New York, Near East Relief et la myriade d'organisations existantes doivent travailler l'opinion comme si elles voulaient lui vendre des tubes de dentifrice. La diminution de la mortalité infantile est pour nous un motif de fierté ? Elle aussi est l'œuvre de la propagande.

Partout présente autour de nous, la propagande modifie les images mentales que nous avons du monde. Même si la remarque paraît par trop pessimiste – ce qui d'ailleurs reste à prouver –, les tendances que reflète l'opinion sont indubitablement réelles. La propagande est de plus en plus utilisée en raison de son efficacité reconnue pour obtenir l'adhésion du grand public.

Cela indique à l'évidence qu'à partir du moment où quelqu'un, n'importe qui, a suffisamment d'influence, il peut entraîner à sa suite toute une partie de la population, du moins pour un temps et dans un but précis. Autrefois, ceux qui gouvernaient étaient des guides, des meneurs. Ils orientaient le cours de l'histoire en faisant simplement ce qu'ils avaient envie de faire. Les successeurs actuels de ces dirigeants (ceux qui exercent le pouvoir en vertu de leur position ou de leurs aptitudes) ne peuvent plus faire ce qu'ils veulent sans l'assentiment des masses, et ils ont trouvé dans la propagande un outil de plus en plus fiable pour obtenir cet accord. La propagande a par conséquent un bel avenir devant elle.

C'est, bien sûr, l'étonnant succès qu'elle a rencontré pendant la guerre qui a ouvert les yeux d'une minorité d'individus intelligents sur les possibilités de mobiliser l'opinion, pour quelque cause que ce soit. Le gouvernement américain et de nombreux services patriotiques élaborèrent alors une technique nouvelle, aux yeux de la plupart des gens habitués à solliciter l'opinion. Non contents de recourir à tous les moyens possibles – visuels, graphiques, sonores – pour amener les individus à soutenir l'effort national, ils s'assurèrent aussi la coopération d'éminentes personnalités de tous bords – des hommes dont chaque mot était parole d'évangile pour des centaines, des milliers, voire des centaines de milliers de leurs partisans. Ils s'attirèrent ainsi le soutien de corporations professionnelles, religieuses ou commerciales, de groupes patriotiques, d'organisations sociales et régionales dont les membres suivaient l'avis de leurs leaders et porte- parole habituels, reprenaient à leur compte les idées exprimées dans les publications qu'ils lisaient avec conviction. Parallèlement, les manipulateurs de l'esprit patriotique utilisaient les clichés mentaux et les ressorts classiques de l'émotion pour provoquer des réactions collectives contre les atrocités alléguées, dresser les masses contre la terreur et la tyrannie de l'ennemi. Il était donc tout naturel qu'une fois la guerre terminée, les gens intelligents

s'interrogent sur la possibilité d'appliquer une technique similaire aux problèmes du temps de paix.

À vrai dire, depuis la guerre la pratique de la propagande a pris des formes très différentes de celles qui prévalaient il y a vingt ans. Cette technique nouvelle peut à bon droit être qualifiée de nouvelle propagande.

Elle ne prend pas simplement en compte l'individu, ou même l'opinion publique en tant que telle, mais aussi et surtout l'anatomie de la société, avec l'imbrication de ses formations collectives et de leurs allégeances diverses. Elle considère l'individu non seulement comme une cellule de l’organisme social, mais aussi comme une cellule organisée au sein d'un dispositif social. Excitez un nerf à un endroit sensible, et vous déclencherez automatiquement la réaction d'un membre ou d'un organe précis.

Le commerce offre des exemples imagés des effets que certains groupes d'intérêt peuvent produire sur le public. Prenons le cas d'industriels du textile menacés de perdre leur marché. Le problème s'est posé il y a quelque temps aux fabricants de velours, acculés à la faillite parce que leur produit s'était démodé. Après analyse, il s'avéra qu'il était impossible de ressusciter la mode du velours en Amérique. Ils se lancèrent alors dans la recherche anatomique du point vital. Paris ! Évidemment ! Ils se refusèrent pourtant à tout miser

dessus. Paris est la capitale de la mode, Lyon la capitale de la soie. L'attaque devait être portée à la source. Décision fut prise de cibler l'objectif sans rien laisser au hasard, en utilisant les grands foyers de la mode pour influencer le public, puis de mettre sur pied un département de mode spécialisé dans le velours et ouvertement soutenu par les industriels du textile. Sa première mission consistait à entrer en contact avec les manufactures lyonnaises et les couturiers parisiens pour s'informer de ce qu'ils faisaient, les encourager à prendre parti pour le velours et les aider en échange à bien exploiter leur production. Un Parisien intelligent fut enrôlé dans l'équipe. Il alla voir Lanvin et Worth, Agnès, Patou et d'autres afin de les inciter à employer le velours pour leurs modèles de robes et de chapeaux. Quant à la présentation de l'idée au grand public, elle se résuma à montrer aux acheteurs américains, ou plus précisément aux élégantes américaines, les créations en velours sorties des ateliers des couturiers et des modistes. Les femmes se mirent à porter du velours par goût, et parce que c'était à la mode.

Placés, eux aussi, devant cette situation objective (bien que délibérément fabriquée), les rédacteurs des magazines américains et les rédacteurs de mode des journaux américains en firent état dans leurs articles, soumettant à leur tour aux mêmes influences le grand public des consommateurs. Et, de fil en aiguille, le goût pour le velours s'étendit au pays tout entier. La demande

créée lentement mais sûrement à Paris gagna l'Amérique. Un grand magasin désireux de s'imposer sur le marché de la mode présenta des robes et des chapeaux en velours conçus par des couturiers français, et rendit publics les télégrammes reçus de ces derniers. L'écho du nouveau style se propagea d'un bout à l'autre du pays, dans d'autres grands magasins animés par les mêmes ambitions. Les communiqués prirent le relais des dépêches, les échanges de courrier celui des télégrammes, et c'est habillée de velours de pied en cape que la voyageuse américaine apparut devant les photographes de presse venus attendre l'arrivée du bateau.

Cet enchaînement de circonstances fabriquées produisit l'effet voulu. « La mode volage revient au velours », ironisa un journal, mais des milliers de personnes purent garder leur emploi dans l'industrie textile américaine.

Si l'on envisage la société dans sa globalité, force est d'admettre que la nouvelle propagande sert plus souvent qu'on ne veut bien le croire à cerner les désirs des masses et à les réaliser. Pour qu'un désir de réforme s'inscrive dans les faits, il ne suffit pas que de nombreuses personnes le partagent : elles doivent l'exprimer assez clairement pour l'imposer avec force au législateur. Des millions de ménagères trouvent peut-être qu'il faudrait interdire la vente de certains produits

manufacturés dangereux pour la santé. Leurs désirs individuels ont toutefois peu de chances de se concrétiser sur le plan juridique tant que cette exigence à moitié formulée ne sera pas dûment organisée, énoncée de façon à être entendue, expressément adressée au corps législatif ou au Congrès sous une forme à même de produire le résultat attendu. Sciemment ou non, ces ménagères recourent à la propagande pour orchestrer leur demande et obtenir qu'elle soit suivie d'effet.

Il n'en est pas moins évident que les minorités intelligentes doivent, en permanence et systématiquement, nous soumettre à leur propagande. Le prosélytisme actif de ces minorités qui conjuguent l'intérêt égoïste avec l'intérêt public est le ressort du progrès et du développement des États-Unis. Seule l'énergie déployée par quelques brillants cerveaux peut amener la population tout entière à prendre connaissance des idées nouvelles et à les appliquer.

Des petits groupes sont ainsi en mesure de nous faire penser ce qu'ils veulent sur un sujet donné. En règle générale, cependant, toute propagande a ses partisans et ses détracteurs, aussi acharnés les uns que les autres à convaincre la majorité.

3. LES NOUVEAUX PROPAGANDISTES

Qui sont les hommes qui, sans que nous en ayons conscience, nous soufflent nos idées, nous disent qui admirer, et qui mépriser, ou ce qu'il faut penser de la propriété des services publics, des tarifs douaniers, du prix du caoutchouc, du plan Dawes, de l'immigration ? qui nous indiquent comment aménager nos maisons et comment les meubler, quels menus doivent composer notre ordinaire et quel modèle de chemise il est de bon ton de porter ? Ou encore les sports que nous devrions pratiquer et les spectacles que nous devrions voir, les œuvres de bienfaisance méritant d'être aidées, les tableaux dignes d'admiration, les argotismes à glisser dans la conversation, les blagues censées nous faire rire ?

Si l'on entreprenait de dresser la liste des hommes et des femmes qui, de par leur position, sont ce qu'il faut bien appeler des « faiseurs d'opinion », on se retrouverait vite devant la longue kyrielle des noms recensés dans le Who's Who. L'inventaire comprendrait bien évidemment le président des États-Unis et le conseil des ministres au grand complet ; les sénateurs et les représentants élus au Congrès ; les gouverneurs de nos quarante-huit États ; les présidents des chambres de commerce de nos cent plus grandes villes ; les présidents-directeurs généraux des conseils d'administration des cent premières grandes entreprises

industrielles du pays ; le président des nombreux syndicats affiliés à l'American Federation of Labor ; le président de chaque corporation et organisation professionnelle nationale ; le président de tous les groupements constitués aux États-Unis en fonction de la race ou de la langue ; les responsables de centaines de grands quotidiens et de magazines de renom ; les cinquante écrivains les plus lus ; les présidents des cinquante œuvres de bienfaisance les plus réputées ; les vingt producteurs de théâtre et de cinéma les plus connus ; les cent arbitres de la mode les plus écoutés ; les ecclésiastiques les plus appréciés et les plus influents des cent premières villes du pays ; les présidents de nos universités et de nos facultés, ainsi que les plus éminents représentants de leur corps enseignant ; les financiers les plus puissants de Wall Street ; les sportifs les plus remarqués, et ainsi de suite.

Une telle liste comprendrait des milliers de gens. Chacun sait, toutefois, que nombre de ces dirigeants sont eux-mêmes dirigés, et par des individus parfaitement inconnus, pour certains, en dehors de leurs petits cercles. Plus d'un représentant à la Chambre, au moment de préparer son programme, suit les suggestions d'un cacique du parti dont le nom n'éveille aucun écho chez ceux qui n'appartiennent pas à l'appareil politique. Des ecclésiastiques éloquents peuvent avoir beaucoup d'influence sur leurs communautés, mais généralement ils prennent leurs

doctrines auprès de leur hiérarchie. De la même manière, les présidents des chambres de commerce ont l'art d'amener les hommes d'affaires de leur région à partager leurs vues à propos des questions publiques, mais les idées dont ils se réclament leur viennent souvent d'une autorité nationale. Et si, selon la formule consacrée, tel candidat à la présidentielle a été « désigné » pour répondre à « une immense attente populaire », nul n'ignore qu'en réalité son nom a été choisi par une dizaine de messieurs réunis en petit comité.

Le pouvoir des hommes de l'ombre est parfois flagrant. Celui du cabinet secret qui délibéra autour d'une table de poker, dans certaine petite serre de Washington, est entré dans la légende. Il y eut un temps où un homme seul, Mark Hanna, dictait au gouvernement national les grandes lignes de sa politique. Ou, autre exemple, un Simmons peut pendant des années rallier des millions d'hommes à un programme d'intolérance et de violence.

Pour le grand public, ces personnages représentent le type même des dirigeants associés à l'expression « gouvernement invisible », mais, tous tant que nous sommes, nous vivons avec le soupçon qu'il existe dans d'autres domaines des dictateurs aussi influents que ces politiciens. Une Irene Castle peut imposer la mode des cheveux courts à quatre-vingt-dix pour cent des femmes ayant des prétentions à l'élégance. Les arbitres parisiens

de la mode ont raccourci les jupes des dames, alors qu'il y a vingt ans seulement n'importe quelle New-Yorkaise sortie dans cette tenue aurait été arrêtée et jetée en prison ; alors aussi que ce choix a obligé à réorganiser toute l'industrie du prêt-à-porter féminin, capitalisée à hauteur de centaines de millions de dollars.

Oui, des dirigeants invisibles contrôlent les destinées de millions d'êtres humains. Généralement, on ne réalise pas à quel point les déclarations et les actions de ceux qui occupent le devant de la scène leur sont dictées par d'habiles personnages agissant en coulisse.

Plus important encore, nous ne réalisons pas non plus à quel point ces autorités façonnent à leur guise nos pensées et nos comportements.

Dans maints domaines de la vie quotidienne où nous croyons disposer de notre libre arbitre, nous obéissons à des dictateurs redoutables. Un homme qui s'achète un costume s'imagine choisir un modèle qui lui plaît, conforme à ses goûts et à sa personnalité. En réalité, il y a de grandes chances que, ce faisant, il se plie aux ordres d'un grand tailleur londonien anonyme. Lequel est en réalité le commanditaire d'une maison de couture très convenable, qui habille les hommes du monde et les princes du sang. Il suggère à cet échantillon trié sur le volet de porter du drap bleu plutôt que gris, une veste à

non pas trois, mais deux boutons, avec des manches un soupçon plus étroites que ce qui se faisait la saison passée. Les distingués clients approuvent.

En quoi, se demandera-t-on, cela concerne-t-il M. John Smith, de Topeka ?

Le tailleur londonien travaille sous contrat avec une grande firme américaine spécialisée dans la confection masculine, et il lui transmet au plus vite les modèles retenus par les arbitres de l'élégance britannique. Dès réception de ces dessins, accompagnés de spécifications quant à la couleur, à la qualité et au grain du tissu, la firme passe une commande de plusieurs centaines de milliers de dollars auprès de différents fabricants. Les costumes sont d'abord coupés et cousus selon les indications très précises reçues de Londres, puis présentés comme le nec plus ultra de la mode. À New York, Chicago, Boston et Philadelphie, les hommes soucieux de leur mise les adoptent aussitôt. Et, s'inclinant devant leur autorité, le citoyen de Topeka ne tarde pas à les imiter.

Les femmes ne sont pas moins soumises que les hommes aux injonctions du gouvernement invisible. Un filateur de soie qui cherchait de nouveaux débouchés suggéra à un gros fabricant de chaussures de recouvrir ses escarpins de soie pour les assortir aux robes des coquettes. Sitôt adoptée, l’idée fit l'objet d'une

propagande systématique. On convainquit une actrice connue de porter ces souliers. La mode s'en répandit comme une traînée de poudre. Le fabricant de chaussures était prêt à satisfaire la demande ainsi créée, et le filateur ne demandait qu'à lui fournir toujours plus de coupons de soie pour fabriquer toujours plus d'escarpins.

L'homme qui a insufflé cette idée à l'industrie de la chaussure avait la haute main sur un compartiment de la vie sociale féminine. D'autres nous imposent leur loi dans divers domaines de la vie quotidienne. À côté des puissants qui agissent à l'ombre du trône, il y a ceux qui interviennent sur les variations du taux d'escompte fédéral, et ceux qui décrètent quelles seront les danses de la saison prochaine. Si (chose qui n'est pas inconcevable) un cabinet invisible dirigeait effectivement nos destinées, le mardi il s'adresserait à tel groupe de leaders pour réaliser tel objectif, le mercredi il agirait par l'intermédiaire d'un groupe complètement différent. La notion de gouvernement invisible est relative. Une poignée d'hommes contrôlent très probablement les méthodes pédagogiques de la quasi-totalité de nos écoles. Dans une autre perspective, un parent est aussi un chef de clan ayant l'autorité sur ses enfants.

La concentration du gouvernement invisible entre les mains de quelques individus s'explique par le coût

des dispositifs sociaux à mettre en œuvre pour contrôler les opinions et les comportements des masses. Cela revient très cher de promouvoir une idée ou un produit auprès de cinquante millions de personnes. Les moyens à engager pour persuader les leaders qui, dans chaque domaine, orientent les goûts et les actions du grand public sont également très onéreux.

D'où la tendance croissante à centraliser les opérations de propagande en les confiant à des spécialistes. De plus en plus, ces derniers occupent une place et des fonctions à part dans notre façon naturelle de vivre.

L'apparition de formes d'activité jusqu'alors inconnues appelle un renouvellement de la terminologie. Le propagandiste spécialisé qui se fait l'interprète des projets et des idées auprès de l'opinion, et des réactions de l'opinion auprès des architectes de ces projets et de ces idées, est ce qu'il est désormais convenu d'appeler un « conseiller en relations publiques ».

La nouvelle profession des relations publiques est née de la complexité croissante de la vie moderne, et de la nécessité concomitante d'expliciter les initiatives d'une partie de la population à d'autres secteurs de la société. Elle trouve aussi son origine dans la dépendance de plus en plus marquée des instances de

pouvoir par rapport à l'opinion publique. Qu'ils soient monarchiques ou constitutionnels, démocratiques ou communistes, les gouvernements ont besoin de l'assentiment de l'opinion pour que leurs efforts portent leurs fruits, et au reste le gouvernement ne gouverne qu'avec l'accord des gouvernés. Les industries, les services publics, les mouvements éducatifs, tout groupe qui entend représenter un concept ou un produit, un courant d'idées majoritaire ou minoritaire, ne réussit que s'il a l'aval de l'opinion. Celle-ci est implicitement associée aux efforts d'envergure.

Un conseiller en relations publiques est donc quelqu'un qui, en s'appuyant sur les moyens de communication modernes et sur les formations collectives constituées au sein de la société, se charge de porter une idée à la conscience du grand public. Il ne se borne pas là, loin s'en faut. Il s'intéresse aux façons d'agir, aux doctrines, aux systèmes, aux opinions et aux manières de leur assurer le soutien populaire. Il se passionne pour des choses aussi concrètes que les produits bruts et manufacturés. Il sait ce qui se passe dans les services publics, dans les grandes corporations et dans des associations représentatives de pans entiers de l'industrie.

Les fonctions qu'il remplit pour son client sont très semblables à celles d'un avocat, à la différence près que ce dernier se concentre sur les aspects juridiques de

l'activité de son client, alors que le conseiller en relations publiques travaille sur les points de contact entre l'activité de son client et le public. Il suit de A à Z le développement des idées, des produits, des processus susceptibles de subjuguer le grand public ou d'éveiller son intérêt.

Dans le cas précis où il travaille pour un industriel, par exemple, il étudie le produit, les marchés, les réactions du public au produit, l'attitude du personnel vis-à-vis du produit et de la clientèle, la coopération des organismes de distribution.

Après avoir examiné tous ces facteurs et bien d'autres, le conseiller en relations publiques s'applique à présenter les actions de son client de telle sorte qu'elles retiennent l'attention et l'assentiment du public.

Les moyens qu'il utilise pour y parvenir sont aussi diversifiés que les outils de la communication au sens large : l'échange verbal aussi bien qu'épistolaire, la scène ou le cinéma, la radio, les conférences, la presse quotidienne, hebdomadaire et autre. Le conseiller en relations publiques n'est pas un publiciste mais quelqu'un qui recommande le recours à la publicité chaque fois que cela lui paraît indiqué. Il est fréquent qu'une agence de publicité le contacte pour le seconder dans la tâche qu'il effectue au nom de son client. Il n'y a

ni conflit ni duplication entre son travail personnel et celui de l'agence en question.

Dans un premier temps, il s'emploie naturellement à analyser les problèmes qu'on lui soumet, puis il vérifie que l'offre envisagée par son client rencontrera l'adhésion du public, ou qu'il y a moyen d'amener l'opinion à y souscrire. Il serait vain d'essayer de préparer le terrain pour vendre une idée ou un produit foncièrement inadapté.

Soit, par exemple, un orphelinat qui constate une diminution sensible des dons, s'étonne de l'attitude du public à son égard, de l'indifférence voire de l'hostilité qu'on lui marque. Le conseiller en relations publiques découvrira peut-être, après analyse, que la sensibilité de l'opinion aux tendances sociologiques modernes encourage une critique subconsciente de cette institution, qui ne répond pas aux nouvelles normes du « plan pavillonnaire ». En conséquence, il recommandera à son client de procéder aux modifications voulues. Ou, autre exemple, il engagera une compagnie de chemin de fer à s'équiper d'un train rapide, pour le prestige et pour les répercussions positives que cela ne manquera pas d'avoir sur les actions et obligations de l'entreprise.

Sollicité par des fabricants de corsets désireux de remettre cet article au goût du jour, il leur fera valoir

que le projet est irréalisable, compte tenu de l'émancipation féminine. Ses experts du secteur pourraient cependant découvrir que les femmes ne diraient pas forcément non à un modèle de gaine débarrassé des éléments qui rendaient le corset néfaste pour leur santé.

Dans un deuxième temps, le conseiller en relations publiques s'intéresse au public potentiel. Il étudie les groupes que son client souhaite toucher, il identifie les leaders qui lui permettront de les approcher. Groupes sociaux, économiques ou géographiques, classes d'âge, formations politiques ou religieuses, ensembles linguistiques ou culturels, telles sont les catégories par l'entremise desquelles il va s'adresser au grand public au nom de son client.

Ce n'est qu'après avoir procédé à cette double analyse et au tri des résultats qu'il passera à l'étape suivante, la formulation d'une ligne de conduite fixant la pratique générale, les procédures et les usages que son client devra observer dans tous les domaines où il entre en contact avec le public. Une fois ces orientations définies et acceptées, il sera temps d'aborder la quatrième étape.

La reconnaissance des différentes fonctions incombant au conseiller en relations publiques date probablement du début du siècle, des scandales qui

secouèrent alors les maisons d'assurances et du tollé soulevé par les sommes que de grandes entreprises avaient investies dans la presse populaire. Réalisant qu'ils étaient complètement coupés de cette partie de la population qu'ils prétendaient servir, les groupes d'intérêt placés sur la sellette se tournèrent vers des experts, pour qu'ils les aident à mieux comprendre l'opinion et se fassent leurs interprètes auprès d'elle.

Animé par un intérêt purement personnel, l'assureur Metropolitan Life décida ainsi d'engager une campagne qui, pour son profit et celui du public, devait montrer sous un autre jour les compagnies d'assurance en général et son enseigne en particulier.

Il s'efforça d'obtenir une position majoritaire en amenant les gens à souscrire des polices d'assurance chez lui, et, dans ce but, il déploya ses efforts sur tous les aspects de l'existence, tant collectifs qu'individuels. Il proposa aux communes des enquêtes sanitaires et des avis de spécialistes, abreuva le grand public de révélations et de conseils en matière d'hygiène. La réorganisation toucha jusqu'au siège de la compagnie, immeuble assez original pour s'imposer aux regards et marquer les esprits, autrement dit entretenir le processus associatif. La Metropolitan Life arriva ainsi à recueillir une large adhésion. Plus ses contacts avec la société s'élargissaient, plus le nombre et la diversité de ses polices d'assurance augmentaient.

En l'espace d'une dizaine d'années, plusieurs grandes entreprises se décidèrent à employer, sous un titre ou sous un autre, un conseiller en relations publiques, car elles s'étaient rendu compte que leur prospérité dépendait de l'assentiment de la société au sens large. Loin de prétendre, comme par le passé, que celle-ci « n'avait pas à se mêler » de l'administration de leurs affaires, elles s'évertuèrent au contraire à la persuader qu'elles respectaient ses exigences en matière de probité et de justice. Informée que sa politique de l'emploi lui vaut la désapprobation du public, une entreprise décidera en conséquence d'adopter une ligne de conduite plus éclairée dans le seul but de se concilier l'opinion. Un grand magasin qui découvre, après enquête, que la baisse de ses ventes s'explique par la grossièreté notoire de ses employés mettra sur pied une formation destinée à leur inculquer le b, a, ba de la courtoisie et du tact.

L'expert en relations publiques peut se présenter en tant que directeur ou conseiller. Il occupe souvent un poste de secrétaire général, de vice-président ou de directeur, d'attaché de cabinet ou de délégué. Quel que soit son titre officiel, ses fonctions sont précisément définies et ses avis ont une influence décisive sur le comportement du groupe ou de la personne pour qui il travaille.

Aujourd'hui encore, bien des gens s'imaginent que le conseiller en relations publiques n'est qu'un propagandiste. En réalité, l'étape à laquelle on croit généralement qu'il commence à intervenir correspond souvent à la phase ultime de son action. Après analyse approfondie du public et du commanditaire, sa mission peut parfaitement s'achever sur la formulation des mesures qu'il préconise. Parfois, il doit aller plus loin pour que son travail soit efficace. Dans bien des cas, en effet, si l'on veut que le grand public comprenne et apprécie à sa juste valeur les intentions d'un commerçant, d'un éducateur ou d'un homme d'État, il est indispensable de l'en informer sans relâche, en détail et ouvertement. Le conseiller en relations publiques devra alors faire preuve d'une vigilance constante, compte tenu des répercussions très fâcheuses de la diffusion d'informations inadéquates ou erronées. Une fausse rumeur répandue à un moment critique risque de provoquer une baisse du cours des actions qui se chiffrerait en millions de dollars. Le secret ou le mystère entretenu autour des transactions financières d'une entreprise engendrera une suspicion générale qui pourrait agir comme un frein invisible sur l'ensemble des opérations engagées en direction de l'opinion. Le conseiller en relations publiques doit être en mesure de tordre le cou aux rumeurs et à la suspicion, de les tarir à la source en leur opposant dans les meilleurs délais des informations exactes ou plus complètes, par l'intermédiaire de canaux de diffusion réputés pour leur

efficacité. Mieux encore, il doit établir une confiance si solide dans l'intégrité de son client que les rumeurs et la suspicion n'auront plus d'espace où se déployer.

Ses fonctions peuvent aussi comporter la recherche de nouveaux marchés dont on ne soupçonnait pas l'existence.

Admettre que le travail des relations publiques constitue une profession à part entière, c'est aussi reconnaître qu'il répond à un idéal et obéit à une éthique. L'idéal est très pragmatique. Il consiste à amener le commanditaire (aussi bien une assemblée élue chargée de formuler des lois qu'un industriel fabriquant un produit commercial) à comprendre ce que souhaite l'opinion, et, dans l'autre sens, à expliciter pour l'opinion les objectifs du commanditaire. Dans le secteur industriel, l'idéal du conseiller en relations publiques sera d'éliminer la perte de temps et les frictions dues soit à ce que l'entreprise fait ou fabrique des choses dont le public ne veut pas, soit à ce que le public ne voit pas l'intérêt de ce qu'on lui propose. Les compagnies de téléphone, par exemple, entretiennent de gros services de relations publiques pour expliquer le sens de leur action et ne pas consumer leur énergie dans des malentendus fâcheux. La description de la minutie toute scientifique qui les guide dans le choix des indicatifs de leurs centraux téléphoniques, de façon à rendre ces codes compréhensibles et clairement identifiables,

permet au public d'apprécier l'effort engagé pour lui assurer un service de qualité et, partant, elle l'incite à coopérer. En matière de relations publiques, l'idéal est de faciliter la compréhension entre enseignants et enseignés, entre le gouvernement et le peuple, entre les institutions charitables et leurs donateurs, entre les nations.

La profession a par ailleurs élaboré à son propre usage un code moral qui n'a rien à envier à ceux qui régissent les pratiques des professionnels du droit et de la médecine. Ce code lui est en partie imposé par les conditions mêmes de son travail. Si, à l'instar des avocats, le conseiller en relations publiques reconnaît que tout un chacun a le droit de présenter son affaire sous le jour le plus flatteur, il se refusera néanmoins à apporter ses services à un client qu'il estime malhonnête, à un produit qui lui paraît frauduleux, à une cause qu'il juge antisociale. La raison en est, entre autres, que ce défenseur spécialisé dans le plaidoyer pro domo n'est pas dissocié, dans l'esprit du public, du client qu'il représente. De plus, chaque fois qu'il plaide devant la cour – en l'occurrence, le tribunal de l'opinion publique – il essaie de peser sur le verdict et les délibérations des jurés. Au palais de justice, le pouvoir de décision s'équilibre entre le juge et le jury. Devant l'opinion publique, le conseiller en relations publiques joue les deux rôles simultanément, dans la mesure où il donne à la fois son avis et son verdict dans sa plaidoirie.

Aussi le conseiller en relations publiques se refuse-t-il à défendre un client dont les intérêts viendraient heurter ceux d'un autre client. Il n'accepte pas non plus les clients dont le cas lui paraît désespéré, ou qui se proposent de commercialiser un produit invendable.

La sincérité doit être pour lui une règle d'or. Il faut en effet répéter que son activité ne vise pas à abuser le public, à l'induire en erreur. Le conseiller en relations publiques qui s'attirerait cette réputation serait un homme fini, professionnellement parlant. Tous les documents de propagande qu'il envoie sont assez précisément étiquetés pour qu'il soit possible de remonter à la source. Les responsables de presse savent donc d'où ils proviennent, pourquoi ils leur ont été adressés, et c'est en fonction de leur valeur en termes d'information qu'ils décident, ou non, de les publier.

4. LA PSYCHOLOGIE DES RELATIONS PUBLIQUES

L'étude systématique de la psychologie des foules a mis au jour le potentiel que représente pour le gouvernement invisible de la société la manipulation des mobiles qui guident l'action humaine dans un groupe. Trotter et Le Bon d'abord, qui ont abordé le sujet sous un angle scientifique, Graham Wallas, Walter Lippmann et d'autres à leur suite, qui ont poursuivi les recherches sur la mentalité collective, ont démontré, d'une part, que le groupe n'avait pas les mêmes caractéristiques psychiques que l'individu, d'autre part qu'il était motivé par des impulsions et des émotions que les connaissances en psychologie individuelle ne permettaient pas d'expliquer. D'où, naturellement, la question suivante : si l'on parvenait à comprendre le mécanisme et les ressorts de la mentalité collective, ne pourrait-on pas contrôler les masses et les mobiliser à volonté sans qu'elles s'en rendent compte ?

La pratique de la propagande a récemment prouvé que c'était possible, du moins jusqu'à un certain point et dans certaines limites. Certes, la psychologie collective est encore loin d'être une science exacte et les mystères de la motivation humaine n'ont pas tous été révélés. Cela étant, l'alliance de la théorie et de la pratique s'avère assez fructueuse pour qu'il ne soit plus permis de douter que, dans certains cas, la mise en œuvre de tel ou tel mécanisme provoque en effet un changement

d'opinion remarquablement conforme à celui attendu, un peu comme un automobiliste règle la vitesse de sa voiture en agissant sur le débit d'essence. Bien que la propagande ne soit pas une science au sens expérimental du terme, ce n'est plus tout à fait la pratique empirique à quoi elle se résumait avant l'avènement de la psychologie des foules. Elle est scientifique au sens où elle cherche autant à fonder ses opérations sur des connaissances précises tirées de l'observation directe de la mentalité collective que sur des principes dont la cohérence et la relative constance ont été démontrées.

Comme le savant dans son laboratoire, le propagandiste moderne étudie systématiquement le matériau sur lequel il travaille. Lorsqu'il doit, par exemple, préparer une campagne de vente d'envergure nationale, il explore le secteur en s'entourant d'un service de presse, d'un corps d'éclaireurs, et en effectuant lui-même des recherches ciblées. Il détermine de la sorte quelles caractéristiques du produit ont perdu leur attrait et dans quelle direction s'oriente le goût du public. Il n'oublie pas d'évaluer si, et dans quelle mesure, Madame a son mot à dire dans le choix de la voiture de Monsieur, dans celui de ses costumes ou de ses chemises.

Trop d'éléments échappent toutefois à son contrôle pour qu'il puisse espérer obtenir des résultats

scientifiquement exacts. Il pourra affirmer avec une assez grande certitude qu'à condition que les circonstances s'y prêtent, une traversée internationale en avion est de nature à susciter l'engouement du public, voire un regain de ferveur pour les programmes politiques. En revanche, il ne peut pas jurer qu'un événement inattendu ne va pas détourner l'attention publique de ce vol, ou qu'un autre aviateur ne réalisera pas la veille un exploit plus spectaculaire encore. Si restreint que soit le secteur de la psychologie collective sur lequel il travaille, le propagandiste doit tabler sur une marge d'erreur importante. La propagande n'est pas plus une science exacte que l'économie ou la sociologie, car elles ont toutes les trois le même objet d'étude, l'être humain.

À partir du moment où l'on peut influencer des dirigeants – qu'ils en aient conscience ou non et qu'ils acceptent ou non de coopérer –, automatiquement on influence aussi le groupe qu'ils tiennent sous leur emprise. Les effets de la psychologie collective ne s'observent toutefois pas uniquement sur ceux qui participent ensemble à une réunion publique ou à une émeute. L'homme étant de nature grégaire, il se sent lié au troupeau, y compris lorsqu'il est seul chez lui, rideaux fermés. Son esprit conserve les images qu'y ont imprimées les influences sociales.

Assis à son bureau, un homme décide d'acheter des actions. Alors qu'il s'imagine sûrement que seul son jugement personnel intervient dans cette décision, en réalité ce jugement est un mélange d'impressions gravées en lui par des influences extérieures qui contrôlent ses pensées à son insu. Il envisage de devenir actionnaire de cette compagnie de chemin de fer parce qu'elle a fait les gros titres de la presse de la veille, et qu'en conséquence son nom s'impose puissamment à lui ; d'ailleurs, il garde un bon souvenir d'un fameux dîner à bord d'un de ses express ; elle a une politique de l'emploi libérale et une réputation d'honnêteté ; il a appris que la J. P. Morgan en avait des parts.

Leurs travaux ont amené Trotter et Le Bon à la conclusion que la pensée au sens strict du terme n'avait pas sa place dans la mentalité collective, guidée par l'impulsion, l'habitude ou l'émotion. À l'heure du choix, son premier mouvement est en général de suivre l'exemple d'un leader qui a su gagner sa confiance. C'est là un des principes les plus fermement établis de la psychologie des foules, qui opère en fixant à la hausse ou à la baisse le prestige d'une station balnéaire, en suscitant une ruée sur telle banque ou un mouvement de panique à la bourse, en créant l'engouement qui va déterminer le succès d'un livre ou d'un film.

Quand la foule ne peut pas calquer sa conduite sur celle d'un leader et doit se déterminer seule, elle

procède au moyen de clichés, de slogans ou d'images symbolisant tout un ensemble d'idées ou d'expériences. Il y a quelques années, il suffisait d'accoler au nom d'un candidat politique le mot intérêts pour qu'instinctivement des millions de gens lui refusent leurs votes, tant ce qu'évoquait ce terme, « intérêts », était associé à la corruption. Plus près de nous, le mot bolchevique a rendu un service du même ordre à ceux qui voulaient effrayer le grand public pour le détourner d'une ligne d'action.

Les propagandistes réussissent parfois à faire basculer tout un magma d'émotions collectives en jouant sur un vieux cliché ou en en forgeant un nouveau. En Grande-Bretagne, les hôpitaux d'évacuation militaire furent la cible de très nombreuses critiques pendant la guerre, à cause des traitements sommaires qui y étaient dispensés aux blessés. Aux yeux de l'opinion, les patients d'un hôpital avaient droit à des soins prolongés et consciencieux. Le mécontentement public céda quand, au lieu d'hôpitaux, on se mit à parler de « postes d'évacuation ». Personne n'attendait d'une institution ainsi baptisée qu'elle dispense plus que des traitements d'urgence. Le terme « hôpital » avait un sens convenu, indissociablement associé à un certain cliché. Jamais l'opinion ne se serait laissé persuader qu'il convenait de distinguer entre tel et tel type d'établissement hospitalier, qu'il fallait séparer l'expression de l'image qu'elle évoquait. En revanche,

l’invention d’un nouveau terme a automatiquement conditionné l'émotion publique en faveur desdits postes d'évacuation.

Les hommes prennent rarement conscience des raisons réelles au fondement de leurs actions. M. Tout le Monde croit qu'il a décidé de l'achat de sa voiture en connaissance de cause, après avoir minutieusement comparé les caractéristiques techniques des différents modèles proposés sur le marché. On peut sans grand risque d'erreur affirmer qu'il se leurre. En réalité, un de ses amis dont il respecte le sens des affaires a peut- être acheté la même voiture une semaine auparavant ; ou bien M. Tout le Monde a voulu prouver à ses voisins qu'il avait les moyens de s'offrir une automobile de cette classe ; ou encore il l'a choisie pour ses couleurs, qui se trouvent être celles de son ancienne université…

Les psychologues de l'école de Freud, eux surtout, ont montré que nos pensées et nos actions sont des substituts compensatoires de désirs que nous avons dû refouler. Autrement dit, il nous arrive de désirer telle chose, non parce qu'elle est intrinsèquement précieuse ou utile, mais parce que, inconsciemment, nous y voyons un symbole d'autre chose dont nous n'osons pas nous avouer que nous le désirons. Un homme qui achète une voiture se dit probablement qu'il en a besoin pour se déplacer, alors qu'au fond de lui il préférerait peut-être ne pas s'encombrer de cet objet et sait qu'il

vaut mieux marcher pour rester en bonne santé. Son envie tient vraisemblablement au fait que la voiture est aussi un symbole du statut social, une preuve de la réussite en affaires, une façon de complaire à sa femme.

Ce grand principe voulant que nos actes soient très largement déterminés par des mobiles que nous nous dissimulons vaut autant pour la psychologie collective que pour la psychologie individuelle. Le propagandiste soucieux de réussir doit donc comprendre ces mobiles cachés, sans se satisfaire des raisons que les individus avancent pour justifier leur comportement.

À cet égard, il ne suffit pas de bien connaître la mécanique sociale, le jeu des regroupements, des clivages et des allégeances. Un ingénieur a beau tout savoir des cylindres et des pistons d'une locomotive, il ne pourra pas la faire démarrer s'il ignore comment la vapeur réagit à la pression. La vapeur qui fait tourner la machine sociale, ce sont les désirs humains. Ce n'est qu'en s'attachant à les sonder que le propagandiste parviendra à contrôler ce vaste mécanisme aux pièces mal emboîtées que forme la société moderne.

Le propagandiste d'autrefois travaillait en fonction de la réponse psychologique « mécaniste » alors en vogue dans nos universités. Elle assimilait l'esprit humain à ni plus ni moins qu'une machine, un système

de nerfs et de centres nerveux réagissant aux stimuli avec une régularité mécanique, tel un automate sans défense, dépourvu de volonté propre. Le spécialiste du plaidoyer pro domo s'en tenait alors à créer le stimulus qui déclencherait la réponse attendue de la part de l'acheteur individuel.

Une des doctrines de cette école de psychologie affirmait qu'un stimulus souvent répété finit par créer une habitude, qu'une idée souvent réitérée se traduit en conviction. Imaginons le responsable des ventes d'un grossiste en viande, chargé par ce dernier d'augmenter la demande de bacon. Selon la stratégie alors préconisée, il aurait répété à l'envi ces consignes dans des publicités pleine page : « Mangez du bacon, mangez du bacon : bon marché et bon pour la santé, le bacon vous donnera des réserves d'énergie. »

Aujourd'hui, parce qu'il comprend la structure de la société et les principes de la psychologie collective, le responsable des ventes se demandera d'abord : « Quels sont ceux qui, de par leur position, influencent nos habitudes alimentaires ? » La réponse coule de source : « Les médecins. » Ce vendeur d'un nouveau type suggérera alors au corps médical de se prononcer publiquement sur les effets salutaires de la consommation du bacon. Il sait avec une certitude mathématique, parce qu'il connaît la dépendance

psychologique des patients vis-à-vis de leurs médecins, que la plupart des gens se rangent aux avis de la Faculté.

Le propagandiste de la vieille école se servait presque exclusivement de l'attrait du message imprimé pour essayer de convaincre le lecteur individuel d'acheter au plus vite tel ou tel article. Ce procédé est illustré on ne peut mieux par une réclame longtemps considérée comme idéale, du point de vue de la simplicité et de l'efficacité : « ACHETEZ (avec, le cas échéant, un index autoritaire pointé vers le lecteur) les talons en caoutchouc O'Leary. MAINTENANT ! »

Au moyen de la répétition et de la prise à partie individuelle, le publiciste cherchait à vaincre ou à percer les résistances des acheteurs. L'appel qu'il diffusait auprès de cinquante millions de personnes visait chacune d'entre elles en particulier.

Les nouveaux responsables commerciaux savent qu'il est possible, en s'adressant aux hommes qui composent les masses par le biais de leurs formations collectives, de susciter des courants émotionnels et psychologiques qui travailleront pour eux. Au lieu de s'attaquer de front aux résistances des acheteurs, ils cherchent à les supprimer. À cet effet, ils créent les circonstances qui, en canalisant les courants émotionnels, vont produire la demande.

Si, par exemple, je souhaite vendre une marque de piano, je ne pourrai pas me contenter d'assourdir le pays avec un appel direct, tel que : « ACHETEZ tout de suite un piano Mozart. Vous ferez une bonne affaire. Les plus grands artistes l'ont élu. Il durera des années. »

Quand bien même tous ces arguments seraient vrais, ils sont directement en concurrence avec ceux des autres fabricants de pianos et, indirectement, avec ceux mis en avant pour un poste de TSF ou une automobile, qui se disputent le porte-monnaie des consommateurs.

Quelles sont les véritables raisons qui décident l'acheteur à dépenser son argent dans une voiture neuve plutôt que dans un piano neuf ? Sait-il vraiment pourquoi il privilégie le produit conçu pour la locomotion sur le produit conçu pour la musique ? Pas exactement. Il achète une voiture parce que c'est cela qui se fait, en ce moment.

Le propagandiste moderne va donc entreprendre de créer les circonstances à même de changer cette vogue. Pour cela, il peut choisir d'en appeler à l'amour du chez-soi et s'efforcer de promouvoir auprès du grand public l'idée de salons de musique particuliers. Dans ce but, il organisera par exemple une exposition de salons de musique d'époque, agencés par des décorateurs de renom qui eux-mêmes modèlent les goûts des

acheteurs.. Dans un souci d'efficacité et de prestige, il ornera ces reconstitutions de tapisseries rares et précieuses, et afin de focaliser l'attention sur cette exposition il la fera précéder d'un événement mondain, une cérémonie à laquelle seront conviées des personnalités connues pour influer sur les pratiques d'achat des citoyens ordinaires : un grand violoniste, par exemple, un artiste de renom, des célébrités mondaines. L'ascendant que ces gens exercent sur les autres groupes sociaux va porter l'idée des salons de musique particuliers à une place qu'elle n'avait pas jusqu'alors dans la conscience collective. Différents canaux publicitaires permettront ensuite de projeter sur le grand public l'image de ces personnalités, et l'idée qu'elles incarnent. Entre-temps, on aura convaincu des architectes influents de faire du salon de musique un élément à part entière de leurs plans, peut-être en prévoyant dans un coin une charmante alcôve destinée au piano. Leurs collègues moins influents imiteront bien sûr les réalisations de ceux qu'ils considèrent comme des maîtres. Ils contribueront de la sorte à implanter l'idée du salon de musique dans l'esprit du grand public.

Elle sera acceptée parce qu'on en aura délibérément fait la dernière toquade à la mode. Et le monsieur ou la dame qui auront chez eux un salon de musique, ou à tout le moins un coin du séjour qui puisse en tenir lieu, envisageront tout naturellement d'acheter un piano. Ils penseront que l'idée vient d'eux.

Selon le schéma en usage autrefois, le fabricant suppliait l'acheteur potentiel : « Achetez-moi un piano, s'il vous plaît ! » Aujourd'hui, le schéma s'est inversé et c'est l'acheteur potentiel qui dit au fabricant : « Vendez-moi un piano, s'il vous plaît. »

L'importance du processus associatif dans la propagande est fort bien illustrée par l'ambitieux projet immobilier de Jackson Heights. Les promoteurs n'ont pas ménagé leurs efforts pour enclencher ce processus en insistant sur les agréments sociaux du nouveau quartier. Sous les auspices de Mme Astor et de quelques autres personnalités, la troupe des Jitney Players se produisit dans un spectacle de bienfaisance pour les victimes du tremblement de terre japonais. On présenta à cette occasion les avantages dont jouiraient les futurs propriétaires, notamment un terrain de golf et son club-house. Quelque temps avant l'ouverture du bureau de poste, le conseiller en relations publiques découvrit que l'événement coïncidait avec une date mémorable dans les annales du service postal américain. Il conçut l'inauguration autour de cet événement, afin de porter le projet à l'attention du pays tout entier.

Pour mieux vanter au public le charme des appartements de Jackson Heights, on organisa un concours entre des décorateurs d'intérieur départagés par un jury éminent. Cette compétition saluée par des personnalités influentes et suivie avec beaucoup

d'intérêt par des millions de gens, grâce aux journaux, aux magazines et à divers canaux publicitaires, eut pour effet d'asseoir définitivement le prestige du nouveau lotissement.

S'agissant de la propagation des idées, une des méthodes les plus efficaces consiste à se servir de la structure de groupe de la société moderne. On en a un exemple avec les concours de sculpture du savon Ivory, ouverts aux écoliers de certaines classes d'âge comme aux artistes professionnels. Un sculpteur connu dans tout le pays trouve d'ailleurs que le savon Ivory est un excellent matériau.

La maison Procter & Gamble décerne toute une série de prix qui récompensent les plus belles sculptures en savon blanc, et ce concours est organisé avec le parrainage du Centre artistique de la Ville de New York, institution prestigieuse dans les milieux artistiques.

Aux quatre coins des États-Unis, des directeurs d'école et des instituteurs participent volontiers à un mouvement qui les aide dans leur mission éducative. Ils n'ont pas hésité à introduire la pratique dans leurs classes artistiques. Le concours se déroule en plusieurs manches, d'abord entre des écoles, puis entre des districts scolaires et des villes.

Les sculpteurs en herbe peuvent s'entraîner sans dommage à la maison, car les mères réutilisent les copeaux et les réalisations imparfaites dans la lessive. Le travail en lui-même est propre.

Les œuvres sélectionnées dans les compétitions locales sont retenues pour le concours national. Celui-ci se déroule chaque année dans un grand musée new-yorkais dont la réputation, confortée par celle des distingués membres du jury, fait de cette manifestation un événement artistique majeur.

Lors du premier concours national, quelque cinq cents pièces ont été présentées. Le troisième en a réuni cinq fois plus (deux mille cinq cents), et le quatrième, huit fois plus (quatre mille). Le chiffre élevé d'œuvres aussi soigneusement sélectionnées indique à l'évidence qu'il y en a eu beaucoup plus de sculptées au cours de l'année, et plus encore de réalisées à des fins pratiques. Tant de zèle doit beaucoup au fait que ce savon n'est plus seulement un article indispensable aux ménagères, mais aussi un produit qui intéresse personnellement leurs enfants.

Plusieurs ressorts psychologiques bien connus ont été sollicités pour soutenir cette campagne : le goût esthétique, celui de la compétition, la sociabilité (le travail de sculpture s'effectue pour une bonne partie en classe), le snobisme (l'impulsion à suivre l'exemple d'un

chef de file), l'exhibitionnisme, et enfin, plus important que tout peut-être, la sollicitude maternelle.

Ces ressorts de la psychologie collective ont été actionnés de manière concertée, grâce à la mécanique toute simple de l'autorité et de l'ascendant sur les masses. Comme mus par un bouton sur lequel on aurait appuyé, quantité de gens ont participé pour la seule gratification que procure le travail de la sculpture.

Ce point est essentiel pour le succès de la propagande. En effet, les leaders n'acceptent de patronner une campagne de propagande que dans la mesure où elle touche aussi leurs propres intérêts. L'activité du propagandiste doit donc comporter une part de désintéressement. En d'autres termes, une des fonctions du conseiller en relations publiques est de découvrir en quels points les intérêts de son client coïncident avec ceux d'autres personnes ou de groupes entiers.

En ce qui concerne le concours de sculpture sur savon, les enseignants et les artistes illustres qui le parrainent prêtent volontiers leurs services et leurs noms à une opération indéniablement utile à un intérêt qui leur tient à cœur : la culture des impulsions esthétiques des jeunes générations.

Ce type de coïncidence et de recoupement d'intérêts est aussi fréquent que les convergences innombrables observées entre différentes formations collectives. Soit, par exemple, une compagnie de chemin de fer qui souhaite s'agrandir. Le conseiller en relations publiques engage une étude afin de déterminer en quels points les intérêts de la compagnie recoupent ceux de ses clients potentiels. La compagnie se met ensuite en rapport avec les chambres de commerce des villes qu'elle dessert et leur propose de contribuer au développement local. Elle les aide à attirer de nouvelles industries et les usines qui vont avec ; elle facilite le commerce en se chargeant de propager l'information technique. L'enjeu, ici, n'est pas simplement d'accorder des faveurs dans l'espoir d'en recevoir : non seulement les actions engagées par la compagnie de chemin de fer créent une émulation, mais de plus elles favorisent la croissance le long des lignes qui lui appartiennent. Ses intérêts et ceux des municipalités qu'elle traverse se répondent et se nourrissent réciproquement.

Dans le même esprit, une banque mettra sur pied un service d'investissement au profit de ses clients, afin d'augmenter les sommes en dépôt sur leurs comptes. Un joaillier proposera à ses clients d'assurer les bijoux qu'il leur vend auprès du service qu'il a institué dans ce but, pour qu'ils se sentent plus en sécurité en achetant chez lui. Une boulangerie industrielle se dotera d'un service d'information chargé de proposer des recettes à base de

pain, afin de diversifier l'utilisation familiale de ce produit.

Les idées de la propagande contemporaine sont fondées sur une psychologie saine, qui elle-même repose sur l'intérêt personnel bien compris.

Au fil de ces chapitres, j'ai essayé d'expliquer la place dévolue à la propagande dans la vie américaine moderne et de donner des éclaircissements sur ses méthodes ; de dire, en somme, pourquoi et comment, dans quel but et aux mains de qui fonctionne le gouvernement invisible qui dicte nos pensées, commande nos sentiments et dirige nos actions. Dans les chapitres suivants, je m'efforcerai de montrer comment la propagande intervient dans des secteurs bien précis de la vie collective, afin de donner au moins un aperçu des autres techniques dont elle se sert.

5. L'ENTREPRISE ET LE GRAND PUBLIC

Les liens entre le monde de l'entreprise et l'opinion publique ont commencé à se resserrer il y a un peu plus de dix ans. À l'heure actuelle, l'entreprise traite le grand public en associé. Cette situation tient à des causes multiples, économiques pour certaines et, pour d'autres, dues à l'intérêt généralisé que suscite l'entreprise, au fait aussi qu'elle est mieux comprise que par le passé. Les entreprises ont en effet réalisé que leur relation avec le grand public, loin de se limiter à la fabrication et à la vente de produits donnés, leur imposait de se vendre elles-mêmes, avec tout ce qu'elles représentent dans l'esprit des gens.

Vingt ou vingt-cinq ans plus tôt, elles géraient leurs affaires sans se soucier de l'opinion. S'ensuivit une période de scandales au cours de laquelle celles qui se retrouvèrent sur la sellette se virent accuser d'innombrables péchés qu'elles n'avaient pas toujours commis. Devant cette vague d'indignation collective, les grandes firmes durent renoncer à soutenir que leurs affaires ne regardaient qu'elles. Si aujourd'hui elles et d'autres tentaient de bâillonner l'opinion, la réaction à laquelle on a assisté il y a vingt ans se reproduirait, et l'opinion se dresserait contre l'entreprise pour essayer de l'étrangler avec des lois restrictives. Les milieux d'affaires sont bien conscients de la prise de

conscience du public, et cette situation encourage une coopération saine.

Le resserrement des liens s'explique aussi, indubitablement, par les divers phénomènes auxquels donne lieu la production de masse. Celle-ci n'est rentable que pour autant qu'elle soutienne son rythme, autrement dit continue à vendre ce qu'elle fabrique en quantité constante ou croissante. En conséquence, contrairement à ce qui se passait il y a un siècle, quand la demande créait l'offre de par les méthodes artisanales d'un système de production organisé en petites unités, de nos jours c'est l'offre qui doit s'efforcer de créer une demande à sa mesure. Un industriel potentiellement capable de fournir un produit précis à tout un continent ne peut pas se permettre d'attendre le client ; au moyen de la publicité et de la propagande, il s'efforce de rester en contact permanent avec le grand public, de façon à créer une demande continue sans laquelle son usine coûteuse ne dégagerait pas de profits. Cela suppose un système de distribution infiniment plus complexe qu'autrefois. Tout le problème, aujourd'hui, est d'élargir la clientèle, et à cette fin l'industriel doit connaître en profondeur non seulement son activité (la fabrication d'un produit particulier), mais aussi la structure, la personnalité, les préjugés d'un public potentiellement universel.

Une autre raison tient aux améliorations apportées à la technique publicitaire, tant sur le plan quantitatif (la taille de la population à qui s'adresse le message imprimé) que sur le plan qualitatif (les méthodes d'annonce). Grâce au développement de la presse, quotidienne et autre, qui bénéficie de tirages à plusieurs millions d'exemplaires, grâce aussi à l'art du publiciste moderne, dont les messages imprimés sont à la fois attrayants et persuasifs, l'industriel contemporain arrive à nouer une relation personnelle avec un public immense et très diversifié.

La politique générale de l'entreprise obéit à un autre phénomène typiquement moderne, à savoir la concurrence qui oppose désormais certaines firmes au reste d'un secteur industriel dont elles font partie intégrante. Il faut également mentionner la compétition apparue entre des industries entières, qui rivalisent pour le porte-monnaie du consommateur. Lorsque, par exemple, un fabricant de savon affirme que son produit maintient jeune, il s'efforce manifestement de changer le mode de pensée collectif à propos du savon en général – sujet d'une extrême importance pour l'industrie dans son ensemble. Ou encore, lorsque l'industrie du mobilier métallique cherche à convaincre le public qu'il vaut mieux acheter ses produits plutôt que des meubles en bois, elle ambitionne sans contredit de changer les goûts et le mode de vie de toute une génération. Dans un cas comme dans l'autre, l'entreprise

tente de s'immiscer dans les existences et dans les habitudes de millions de personnes.

La dépendance de l'entreprise à l'égard de l'opinion va plus loin encore. Du fait de l'accroissement de la richesse en Amérique et de sa répartition toujours plus large, aujourd'hui des milliers de personnes ont les moyens d'investir en bourse. Le lancement d'actions ou d'obligations nouvelles devient dès lors la clé du succès d'un secteur commercial en pleine expansion, mais il ne donnera les résultats escomptés que dans la mesure où les sociétés émettrices de ces titres auront compris comment gagner la confiance et l'enthousiasme du grand public. L'entreprise doit s'exprimer et affirmer son image de marque pour qu'à leur tour les actionnaires potentiels la comprennent et l'acceptent. Elle doit révéler sa personnalité et interpréter ses objectifs en chacun des points où elle entre en contact avec la collectivité (ou la nation) dont elle fait partie.

Une compagnie pétrolière qui a vraiment saisi toutes les facettes de sa relation avec l'opinion mettra en avant la justesse de sa politique de l'emploi, en sus de la qualité de son pétrole. Une banque s'emploiera à démontrer non seulement que sa gestion est sûre parce que conservatrice, mais aussi que ses administrateurs sont des gens estimables dans la vie publique comme dans la vie privée. Un magasin spécialisé dans la mode masculine s'efforcera d'exprimer par sa décoration

intérieure l'authenticité des vêtements qu'il propose. Une boulangerie industrielle insistera sur l'hygiène de ses processus de fabrication ; non contente d'envelopper ses produits dans un papier qui les protège de la poussière et d'ouvrir son usine aux inspections, elle veillera à la propreté et à l'élégance de ses véhicules de livraison. Une entreprise de bâtiment aura à cœur de faire savoir au public non seulement que ses constructions sont solides et fiables, mais aussi que ses employés sont indemnisés s'ils se blessent sur un chantier. Sur tous les aspects de son activité qui touchent la conscience collective, l'entreprise s'attachera donc à donner à ses relations publiques un caractère particulier en accord avec les objectifs qu'elle poursuit.

De même que le directeur de la production ne doit rien ignorer de la composition des matériaux avec lesquels il travaille, de même il est impératif que le responsable des relations publiques d'une firme connaisse en profondeur la composition du grand public, ses préjugés et ses lubies, et qu'il traite les problèmes qui lui sont soumis avec une attention sans faille. L'opinion a ses propres règles, ses exigences, ses habitudes, et autant on peut essayer de les modifier, autant il serait périlleux de les contrer. Jamais une génération de femmes ne se laissera convaincre de revenir aux jupes longues, mais en passant par les arbitres de la mode sans doute pourra-t-on les amener à porter des robes du soir plus longues derrière que

devant. Le grand public n'est pas une masse amorphe modelable à volonté, qui exécuterait aveuglément les ordres venus d'en haut. Il a sa propre personnalité, comme l'entreprise a la sienne, et l'enjeu consiste justement à les amener sur un terrain d'entente. Le conflit et la suspicion leur portent tort à tous deux. L'entreprise moderne étudie donc les conditions qui permettront de rendre le partenariat souhaité à la fois cordial et réciproquement bénéfique. Elle s'explique publiquement, elle détaille ses buts et ses objectifs dans des termes compréhensibles pour l'opinion, et donc susceptibles d'emporter son adhésion.

L'entreprise n'étant pas prête à s'incliner devant l'opinion, il ne faut pas non plus qu'elle espère lui imposer sa loi. S'il est souhaitable que le grand public apprécie à leur juste valeur les avantages économiques dont il bénéficie grâce à la production de masse et aux techniques commerciales scientifiques, de son côté l'entreprise doit admettre que le sens critique de l'opinion s'est considérablement affiné, et s'efforcer en conséquence de comprendre ses exigences. Pour peu que chacune y mette du sien, elles entretiendront de saines relations.

Cette situation exigeante imposait de créer la nouvelle spécialité des relations publiques. De nos jours, l'entreprise fait appel au conseiller en relations publiques afin qu'il l'aide à fixer sa ligne de conduite, à

expliciter ses objectifs au grand public, à évoluer conformément aux attentes collectives.

Les modifications préconisées pour mettre l'entreprise en adéquation avec ses objectifs et avec la demande peuvent aussi bien porter sur les grandes questions de politique générale que sur des points en apparence plus futiles, touchant aux détails de l'exécution. Dans certains cas, il sera indispensable de changer complètement la présentation des produits commercialisés, afin de se conformer à l'évolution de la demande. Dans d'autres, on s'apercevra peut-être que le problème tient à aussi peu de chose, par exemple, que la tenue des employés. Imaginons un bijoutier fâché de constater que sa clientèle se borne à une frange de gens très fortunés, car il a la réputation de ne vendre que des pièces très chères ; le conseiller en relations publiques pourrait lui suggérer de proposer également des bijoux de valeur intermédiaire, non pour inciter la maison à commercialiser en quantité ce genre d'articles, mais parce qu'une fraction non négligeable des clients relativement modestes qu'elle va attirer de la sorte sera aisée dans dix ans. Il recommandera à un grand magasin désireux de se lancer dans le commerce de luxe de recruter ses employés parmi les jeunes diplômés, voire d'engager des artistes modernes pour décorer ses vitrines ou concevoir des expositions spéciales. Il incitera telle grande banque à ouvrir une agence sur la 5ème Avenue, non parce que le volume d'affaires qu'elle

pourra traiter dans ce quartier justifie la dépense, mais parce que des locaux chics dans la 5ème Avenue exprimeront avec justesse le message qu'elle veut adresser à ses futurs clients ; vu sous cet angle, il serait d'ailleurs tout aussi important que le portier soit stylé, le plancher bien ciré, et le directeur de l'agence compétent en matières financières. L'effet bénéfique de cette nouvelle adresse risque toutefois d'être annulé par un scandale qui éclabousserait la femme du président de la banque.

Les grandes entreprises réfléchissent en permanence aux tactiques les mieux à même d'affirmer leur véritable personnalité. Elles recourent à tous les moyens adéquats, au message publicitaire le plus direct comme au clin d'œil esthétique le plus discret, pour aviser le public de la qualité des biens ou des services qu'elles commercialisent. Une enseigne qui souhaite réaliser de gros volumes de vente avec des produits bon marché vantera ses prix jour après jour, en ciblant ses annonces sur les économies que ses clients réalisent grâce à elle. Une firme ayant au contraire pour vocation de réaliser des marges de bénéfice importantes sur quelques produits choisis cherchera à s'associer avec la distinction et l'élégance, par exemple en parrainant une exposition de tableaux anciens, ou en mettant en avant la vie mondaine de l'épouse du propriétaire.

Les activités de relations publiques d'une entreprise ne visent pas à dissimuler ses véritables objectifs sous un vernis protecteur. Il serait aussi maladroit qu'immoral d'insister exclusivement sur quelques articles haut de gamme, alors que les marchandises proposées sont, pour l'essentiel, de qualité médiocre ou très bon marché, car on donnerait alors une fausse impression d'ensemble. Une politique de relations publiques bien comprise ne consiste pas à bombarder l'opinion avec des arguments fallacieux et outranciers, mais à traduire au plus juste, avec clarté et précision, la nature même de l'entreprise. Pendant des dizaines d'années, le New York Grand Central Railroad s'est efforcé de séduire le public en insistant sur la vitesse et la sécurité de ses trains, sur l'élégance et le confort de leurs voitures. Il est somme toute normal que cette compagnie en soit venue à se confondre, dans l'esprit du grand public, avec la personne de M. Chauncey M. Depew, gentleman débonnaire et patelin qui fait une vitrine idéale pour cette entreprise.

Les recommandations concrètes du conseiller en relations publiques peuvent donc varier à l'infini, au gré des circonstances, mais son plan de travail général s'organise en fonction de deux modèles seulement que j'ai nommés interprétation continue, pour le premier, et exaltation des points forts, pour le second. Il est possible de les retenir tous les deux, ou d'en choisir un de préférence à l'autre.

L'interprétation continue répond à la volonté de maîtriser les différentes façons de toucher l'opinion, en sorte de lui faire éprouver l'impression voulue, le plus souvent à son insu. L'exaltation des points forts vise quant à elle à capter l'attention du public pour la fixer sur un détail ou sur un aspect caractéristique de l'entreprise tout entière ; c'est la stratégie suivie par une entreprise de bâtiment qui construit un immeuble de bureaux dépassant de quinze mètres le plus haut gratte-ciel existant.

Avant de déterminer la méthode à appliquer, ou de décider d'utiliser les deux, tour à tour, il faut procéder à une étude approfondie des objectifs et des possibilités.

Le cas de la gélatine est une bonne illustration de la démarche à suivre pour signaler au public les vertus d'un produit particulier. Dans un premier temps, l'Institut de recherche industrielle Mellon a démontré que la gélatine avait une valeur nutritive et qu'elle facilitait la digestion. Afin d'étayer cette découverte, il fut alors proposé de la tester dans un certain nombre d'hôpitaux et d'établissements scolaires. Les résultats positifs des tests furent ensuite transmis à plusieurs responsables du secteur qui, s'engageant dans la voie ainsi frayée, utilisèrent la gélatine aux fins scientifiques dûment démontrées par les chercheurs. L'idée, alors, gagna du terrain.

Il est dans la nature des grandes entreprises de s'agrandir toujours davantage. Par le jeu des fusions et des monopoles, le nombre de gens avec qui elles sont directement en contact augmente constamment, et cette tendance à l'accroissement a pour effet de multiplier les services des relations publiques.

Les responsabilités de l'entreprise sont nombreuses. Il y a celle vis-à-vis des actionnaires – cinq personnes ou cinq cent mille – qui, ayant placé leur argent dans l'affaire, ont le droit de savoir à quoi il sert. La direction de l'entreprise en est parfaitement consciente, et c'est la raison pour laquelle elle adresse de nombreux courriers à ses actionnaires afin de les engager d'une part à utiliser le produit dans lequel ils ont investi, d'autre part à user de leur influence pour en encourager la vente. Elle a une responsabilité à l'égard des grossistes, dont elle s'acquitte en les invitant, à ses frais, à visiter l'usine mère. Sa responsabilité à l'égard de l'industrie dans son ensemble doit par ailleurs la retenir d'exagérer les mérites de son produit ou d'avancer des arguments fallacieux. Celle qui l'engage auprès des détaillants la conduit à vérifier que ses représentants mettent en avant la qualité du produit. Le consommateur appréciera d'avoir un droit d'inspection sur des usines propres et bien gérées. Quant au grand public, il ne faut pas seulement le réduire au rôle de consommateur potentiel : son attitude dépendra pour beaucoup de ce qu'il sait des accords financiers passés par l'entreprise,

de sa politique de l'emploi et même des conditions de logement de ses employés. En la matière, le détail le plus insignifiant est susceptible d'influencer l'opinion dans un sens ou dans l'autre. Ainsi de la personnalité du président, déterminante dans la mesure où il y a fort à parier qu'il incarne l'entreprise aux yeux de l'opinion. Les œuvres de bienfaisance qu'il soutient, les organismes administratifs dans lesquels il siège ont une extrême importance. Le public attend probablement de lui qu'il exerce dans sa commune ou sa région l'autorité qui lui est reconnue dans sa branche industrielle.

L'homme d'affaires est désormais responsable devant le groupe social. Il ne s'agit pas de le présenter sous un faux jour à grand renfort de publicité, d'en brosser un portrait flatteur pour le grand public des consommateurs, mais simplement de trouver les modes d'expression adéquats pour décrire sa personnalité. Dans la plupart des cas, cependant, l'étude de l'opinion publique et de ses probables réactions à tel ou tel type d'annonce est une tâche spécialisée qui requiert des qualifications professionnelles précises.

Les grandes entreprises, me semble-t-il, en conviennent de plus en plus. Elles recourent davantage que par le passé aux services de l'expert en relations publiques (quel que soit son titre officiel), et j'ai la conviction que plus elles grossiront, plus cette

manipulation avisée de leurs multiples contacts avec le public leur paraîtra nécessaire.

Il est assez fréquent que les relations publiques soient confiées à un expert indépendant plutôt qu'à l'un des administrateurs de l'entreprise, car il est généralement plus facile de régler les problèmes quand on les aborde de manière indirecte. Ainsi de la politique de relations publiques mise en œuvre par les fabricants de bagages : elle fit apparaître que l'attitude des sociétés de chemin de fer, des compagnies de paquebots et des gouvernements étrangers propriétaires de lignes ferroviaires était un facteur à prendre en compte dans le transport des bagages. Les entreprises qui les commercialisent avaient tout à gagner, en effet, à démontrer qu'il était dans l'intérêt d'une société de chemin de fer et de ses porteurs de faciliter le maniement des malles et des valises, pour moins les endommager et causer moins de désagrément aux passagers ; à convaincre une compagnie maritime d'assouplir, dans son propre intérêt, les restrictions qu'elle impose sur les bagages ; à amener un gouvernement étranger à abaisser le coût de fret des bagages afin d'encourager le tourisme…

Bref, pour augmenter les ventes de sacs et de valises il fallait amener les différentes forces en présence à partager le point de vue des fabricants. C'est donc à elles que s'adressait en priorité la campagne de relations

publiques, plutôt qu'au grand public qui rassemble pourtant les premiers consommateurs de ces articles.

Si les fabricants de bagages s'avisaient de conseiller leurs clients sur les tenues à emporter en voyage, leur action profiterait probablement au prêt-à-porter masculin et féminin, mais dans le même temps elle augmenterait la vente de leurs propres produits.

La propagande se fondant sur une analyse des causes élémentaires, son efficacité dépend presque toujours de l'angle d'attaque retenu. Une campagne qui dénonce les cosmétiques nocifs pour la santé peut prôner en parallèle un retour au gant de toilette et au savon ; logiquement, ce combat ralliera tous les officiers de santé du pays et les poussera à recommander l'usage salutaire du gant de toilette et du savon en lieu et place des cosmétiques.

L'apparition d'un courant d'opinion favorable à une cause ou une ligne d'action socialement constructive tient souvent au désir du propagandiste de trouver à son problème une solution positive sur le plan social. Ce faisant, il remplit bel et bien une mission sociale, au sens le plus large du terme.

L'anecdote suivante parle également en faveur de la pertinence d'une politique de relations publiques. Elle a trait à un fabricant de chaussures dont la production

était essentiellement destinée aux agents de police, aux pompiers, aux facteurs, etc. Partant du principe que les hommes exerçant ce type de métiers devaient être bien chaussés, notre homme réalisa que si cette idée se généralisait, il vendrait plus de chaussures et améliorerait de surcroît les conditions de travail de sa clientèle.

Il ouvrit alors au sein de son entreprise un bureau chargé de diffuser des informations scientifiquement exactes sur les soins à apporter aux pieds, sachant qu'il observait déjà ces principes dans la conception de ses chaussures. Les administrations concernées furent tout de suite intéressées : les chefs des brigades de police ou de pompiers, comme d'autres dirigeants soucieux du confort de leurs employés, vantèrent autour d'eux les qualités des modèles proposés, l'entreprise y gagna en réputation et réussit à écouler plus facilement sa production.

Le principe voulant qu'il existe un commun dénominateur entre les intérêts du vendeur et ceux des acheteurs peut être décliné à l'infini.

Samuel Insull, un des magnats les plus respectés de l'industrie ferroviaire, affirmait : « Peu importe le capital dont vous disposez, les pourcentages que vous pratiquez, le fait que la situation soit plus ou moins favorable à votre activité : si vous n'avez pas derrière

vous une opinion publique prête à vous soutenir, vous courez fatalement à l'échec. » Feu Elbert H. Gary, qui fut président de la Compagnie américaine des aciéries, était du même avis : « À partir du moment où vous avez le grand public derrière vous, disait-il, il devient possible d'envisager une expansion constructive. On néglige trop souvent cet élément vague et intangible. Et ce faisant on s'expose à la destruction. »

L'opinion ne réprouve plus comme auparavant les fusions des grandes entreprises. La censure de la Commission fédérale du commerce choque nos compatriotes. Ils ont fait casser plusieurs lois antitrust au motif qu'elles entravaient le développement économique. Ils soutiennent les grands trusts et les fusions, objets de toutes les critiques il y a seulement dix ans. Si le gouvernement autorise désormais des regroupements très larges entre différentes unités de production et de distribution, comme on le voit notamment avec les compagnies ferroviaires ou les services publics, c'est parce que la voix des représentants du peuple reflète l'opinion publique, désormais favorable à la croissance d'entreprises industrielles gigantesques. Pour des millions de petits investisseurs, les fusions et les trusts donnent naissance non pas à des ogres, mais à des géants bienveillants, car le consommateur profite lui aussi des économies ainsi réalisées, en particulier grâce à la production de masse.

Ce nouvel état d'esprit est en grande partie dû à l'usage délibéré de la propagande, entendue dans son acception la plus large. Elle l'a instauré, d'une part, en amenant le grand public à changer d'avis, de la même façon que les gouvernements du temps de guerre avaient suscité un revirement d'opinion pour mobiliser leurs électeurs ; d'autre part, en transformant la nature même de l'entreprise. Une cimenterie travaillant à titre gracieux avec les commissions de la voirie soutient en réalité des laboratoires de vérification et garantit ainsi à la population la bonne qualité des routes. Une compagnie de gaz finance une école d'arts ménagers gratuite.

Il serait néanmoins déraisonnable, pour ne pas dire imprudent, de penser que l'opinion se tiendra à jamais au côté de la grande entreprise. Très récemment, M. W.Z. Ripley, professeur à l'université Harvard, l'une des autorités nationales les plus compétentes sur tout ce qui touche à l'organisation et aux pratiques du secteur industriel ou commercial, a dénoncé un certain nombre de problèmes qui, selon lui, sapent la confiance du public dans les grandes firmes. Il a en particulier souligné le caractère souvent illusoire du pouvoir prêté au vote des actionnaires ; le fait que les rapports financiers annuels sont souvent tellement concis et expéditifs que les citoyens ordinaires estiment qu'on se moque d'eux ; la généralisation du système des actions sans droit de vote, qui revient la plupart du temps à

remettre le contrôle réel des entreprises et de leurs services financiers à une petite coterie d'actionnaires ; le refus de quelques grosses sociétés de livrer des informations suffisamment consistantes sur leur situation réelle.

En outre, si bien disposée que soit la population à l'égard de la grande entreprise en général, les administrations doivent soigneusement veiller à ne pas baisser dans son estime, car on sait combien elles aimantent le mécontentement public. Si les critiques formulées par le professeur Ripley s'amplifient et si l'opinion fait chorus, ces organismes et bien des entreprises à caractère semi-public passeront sous le contrôle de l'État ou des collectivités locales – à moins que la situation ne change et que ces institutions veillent à maintenir le contact avec le public sur tous les aspects de leur activité.

Le conseiller en relations publiques anticipe les humeurs de l'opinion et préconise l'attitude à adopter pour les prévenir, soit en démontrant au grand public que ses craintes et ses préjugés sont sans fondement, soit, au besoin, en modifiant l'action de son client autant qu'il le faut pour supprimer les motifs de récrimination. Il peut s'avérer nécessaire d'enquêter sur l'opinion afin de bien cerner les points d'opposition irréductibles et de dégager les aspects de la situation susceptibles d'être logiquement expliqués, la part de la

critique ou du préjugé dans la réaction émotive normale, les facteurs de mécontentement imputables à des idées reçues. Chaque fois, le conseiller en relations publiques recommandera une action ou une inflexion politique calculée en fonction du réajustement à effectuer.

Autant le contrôle total du gouvernement n'est guère, la plupart du temps, qu'une éventualité relativement lointaine, autant la propriété publique de la grande entreprise est une réalité qui gagne du terrain grâce à l'investissement populaire dans les actions et obligations. Pour juger, de ce point de vue, l'importance des relations publiques, il faut savoir que la quasi-totalité des firmes prospères ambitionnent d'étendre leurs activités et doivent en conséquence émettre de nouvelles actions ou obligations. Le succès de cette politique dépend de la réputation de l'entreprise dans le monde des affaires, ainsi que de la sympathie qu'elle aura suscitée dans le grand public. Il y a peu, la Victor Talking Machine Company a ouvert son capital au public, et en une nuit elle a vendu pour des millions de dollars d'actions. En revanche, d'autres sociétés saines et financièrement florissantes n'ont pas pu s'engager dans cette voie, soit parce que le public les jugeait en connaissance de cause, soit parce qu'il nourrissait à leur encontre des préventions irréfléchies.

Le succès d'une émission de titres boursiers est tellement déterminé par les faveurs du public que la réussite ou l'échec d'un projet de fusion dépend en définitive du degré d'approbation qu'on aura su créer dans l'opinion. Une fusion peut dégager des ressources faramineuses, à hauteur de plusieurs millions de dollars en une seule opération, et ces richesses nouvelles sont souvent, en effet, le fruit d'une savante manipulation de l'opinion. On ne répétera jamais assez qu'il n'est pas question ici de hausse artificiellement conférée à des actions par une propagande malhonnête ou des manœuvres boursières, mais d'une valeur économique bien réelle, enregistrée par les entreprises industrielles qui ont réussi à gagner le soutien du public et le traitent en véritable associé.

La croissance des grandes entreprises est si rapide que, dans certaines branches, le capital investi est plus international que national. En effet, le financement de l'industrie et du commerce exige de toucher des groupes de plus en plus importants. Depuis la guerre, les Américains ont déboursé plusieurs milliards de dollars pour acheter des installations industrielles étrangères, tandis que les Européens en ont acquis chez nous pour un montant qui, selon les estimations, varie de un à deux milliards de dollars. Chaque fois, il a fallu obtenir le soutien du public pour l'émission d'actions, autrement dit pour l'entreprise qui la préparait.

Qu'ils soient gouvernementaux ou municipaux, les prêts publics en direction de pays étrangers sont fonction de la sympathie que ces États ont su, ou non, s'attirer hors de leurs frontières. L'emprunt lancé par un pays d'Europe de l'Est risque de faire long feu, à cause, notamment, de la désapprobation que suscite dans l'opinion publique américaine le comportement de la famille régnante. D'autres pays, à l'inverse, utilisent avec bonheur le même procédé parce que le grand public est assuré de leur prospérité et de la stabilité de leurs gouvernements.

La nouvelle technique des relations publiques rend un immense service à l'entreprise, car en contribuant à légitimer les publicistes et la publicité elle met à mal les arguments outranciers, catégoriques et concurrentiels de la publicité déloyale. Quand deux industriels en concurrence dans un domaine donné s'affrontent avec ce type d'arguments, ils portent tort à leur secteur d'activité en ébranlant la confiance que le public plaçait en lui. Les industriels scrupuleux savent que la seule façon de combattre des méthodes aussi peu déontologiques consiste à utiliser l'arme de la propagande afin d'exposer ce qu'il en est vraiment de la situation.

Prenons, par exemple, le cas du dentifrice. Voilà un secteur éminemment compétitif, où l'adhésion publique à un produit plutôt qu'à un autre est assez

légitimement fondée sur les valeurs intrinsèques du produit. Or, à quoi a-t-on assisté dans ce domaine ?

Un ou deux grands fabricants se sont réclamés haut et fort d'avantages qu'aucun dentifrice mis au point à ce jour ne saurait offrir. Faudrait-il que leurs concurrents surenchérissent dans l'outrance, au risque de perdre le marché ? Mieux vaut opter pour l'arme de la propagande, qui mobilise des relais divers (les dispensaires dentaires, les écoles, les clubs féminins, les facultés de médecine, la presse spécialisée à l'usage des dentistes et jusqu'à la presse quotidienne) pour divulguer au public la vérité sur les qualités d'un dentifrice. Cette manière de procéder produira bien sûr ses fruits, et le dentifrice ayant fait l'objet d'une publicité honnête touchera le public qu'il mérite.

La propagande est un outil puissant pour contrer la publicité immorale ou déloyale. Jamais la promotion efficace d'un produit ou d'une idée n'a coûté aussi cher qu'aujourd'hui. Autrefois, du temps où le pays était moins vaste et où la formidable machine publicitaire n'avait pas encore été inventée, il était relativement facile d'imposer un produit sur l'ensemble du territoire national. En distribuant quelques cigares et en dévidant leur répertoire d'histoires drôles, les voyageurs de commerce arrivaient à persuader les détaillants de toutes les bourgades américaines de mettre leurs articles en vitrine. À l'heure actuelle, pour

garder la tête hors de l'eau les petits industriels doivent trouver, à moindres frais, des moyens efficaces d'informer des vertus spécifiques de leur production, tandis que pour leur part les gros industriels choisissent de s'associer dans des campagnes de publicité qui amènent les groupements d'entreprises à rivaliser entre eux.

La publicité de masse a créé de nouvelles formes de concurrence. La compétition entre des produits rivaux destinés aux mêmes usages est, certes, aussi vieille que l'économie elle-même. Celle qui oppose désormais un groupe de produits à un autre a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années, et il en a été question dans un chapitre précédent. La pierre le dispute au bois dans la construction ; le linoléum aux tapis ; les oranges aux pommes ; le zinc à l'amiante, dans les toitures.

M. O.H. Cheney, le vice-président de l'American Exchange and Irving Trust Company de New York, a plaisamment évoqué cette concurrence d'un nouveau type dans un discours prononcé à Chicago devant un parterre d'industriels.

« Y a-t-il parmi vous des représentants de la chapellerie féminine ? Ils sont peut-être assis à côté de quelqu'un qui travaille pour l'industrie de la fourrure, un rival qui a porté un rude coup à leur commerce en lançant la mode des manteaux pour dames à grands cols

de fourrure, et amené ainsi leurs clientes à se coiffer de petits chapeaux à deux sous. Peut-être y en a-t-il aussi parmi vous qui s'intéressent aux chevilles du beau sexe – ou plus exactement représentent l'industrie des bas de soie. Ils ont devant eux deux adversaires courageux, prêts à se battre à mort, à s'affronter à coups de millions de dollars pour la gloire de ces chevilles : d'un côté l'industrie du cuir, hostile aux pudeurs de la mode longue, de l'autre les marchands de tissu, qui regrettent le bon vieux temps où les jupes descendaient jusqu'aux pieds. » Pour peu que vous représentiez une affaire de plomberie ou de chauffage, vous êtes les ennemis jurés des fabricants textiles, car on s'habille plus légèrement dans une maison bien chauffée. Et si vous représentez l'imprimerie, comment vous résoudre à serrer la main d'un vendeur de matériel radiophonique ? »

Ce ne sont là, en réalité, que les manifestations évidentes de ce que j'appelle la nouvelle concurrence. L'ancienne opposait entre eux les membres d'une même branche commerciale. La nouvelle introduit une rivalité entre les différentes organisations commerciales, et par voie de conséquence entre vous, Messieurs les représentants de ces établissements. La compétition des marchandises est une nouvelle forme de concurrence entre des produits utilisables, au choix, à des fins identiques. La compétition industrielle est une nouvelle forme de concurrence entre des secteurs de production moins indépendants les uns des autres qu'il

n'y paraît à première vue, ou entre des entreprises qui se disputent le porte-monnaie du consommateur. Autant dire qu'elle concerne la quasi-totalité de nos entreprises.

C'est bien sûr la compétition des marchandises qui est la plus spectaculaire. C'est elle, apparemment, qui retient le plus l'imagination des hommes d'affaires du pays. Ils sont en effet de plus en plus nombreux à commencer d'entrevoir ce qu'elle signifie pour eux. De plus en plus nombreux à solliciter l'aide de leurs organisations professionnelles, tant il est vrai que la compétition des marchandises n'est pas un combat solitaire.

J'en donnerai pour preuve la guerre dont nos salles à manger sont le théâtre. Trois fois par jour, dans presque tous les foyers du pays, cette compétition déclenche au moment des repas une bataille féroce. Vous mangeriez bien des prunes au petit déjeuner ? Non ! s'écrient les bataillons des cultivateurs d'oranges et les légions des conserveurs d'ananas. Vous avez envie de choucroute ? Mangez plutôt des olives vertes, supplient les Espagnols. Et quand un publiciste nous recommande, pour changer, de préférer les macaronis aux patates, qui peut sérieusement penser que les cultivateurs de pommes de terre ne vont pas relever le défi ?

Les médecins et les diététiciens affirment qu'un travailleur manuel normalement constitué n'a pas besoin de plus de deux à trois mille calories par jour. Un banquier, j'imagine, peut se contenter d'un peu moins. Que faire, cependant ? Les producteurs de fruits et les producteurs de céréales, les grossistes en viande, les laitiers, les pêcheurs, tous veulent que je consomme toujours plus de leurs produits, et pour m'en convaincre ils dépensent des millions de dollars par an. Dois-je leur donner satisfaction et manger à n'en plus pouvoir, ou vaut-il mieux écouter le docteur et laisser les paysans et les conserveurs sur le carreau ? Comment équilibrer mon régime alimentaire ? Proportionnellement aux budgets publicitaires des différents producteurs, ou conformément à l'avis de la Faculté, en abandonnant à leur sort tous ceux qui produisent trop ? C'est sans doute dans le secteur de l'industrie alimentaire que la nouvelle compétition est la plus âpre, car ici nos capacités de consommation rencontrent une limite bien réelle : si forte que soit la hausse des revenus et du niveau de vie, nul ne saurait manger plus qu'à satiété.

La compétition de demain ne se limitera pas à la concurrence promotionnelle opposant aujourd'hui des produits particuliers ou des grandes organisations ; selon moi, elle va s'élargir à l'exercice même de la propagande. L'homme d'affaires comme le publiciste réalise déjà que pour toucher le grand public il ne faut pas rejeter en bloc les méthodes de Barnum. À cet égard,

la campagne radiophonique en duplex organisée à l'échelle de la nation pour le lancement de la Dodge Victory Six est un cas d'école.

Selon les estimations, des millions d'auditeurs ont écouté ce programme diffusé simultanément par plus de quarante-sept stations de radio, pour un coût supérieur à soixante mille dollars. Outre l'installation de quelque trente mille kilomètres de câbles téléphoniques, il a nécessité des réglages minutieux pour assurer la transmission depuis Los Angeles, Chicago, Detroit, La Nouvelle-Orléans et New York.. Des cachets d'un montant total de vingt-cinq mille dollars ont été versés aux différents artistes intervenus à l'antenne : Al Jolston à La Nouvelle-Orléans, Will Rogers à Beverly Hills, Fred et Dorothy Stone à Chicago, Paul Whiteman à New York. Le président de la firme Dodge Brothers se contenta, pour sa part, de présenter la nouvelle automobile dans une allocution de quatre minutes. Quatre minutes lors desquelles il fut écouté par un auditoire de trente millions de personnes environ. Incontestablement, jamais à ce jour un aussi grand nombre de gens n'avaient fixé au même moment leur attention sur un même produit. Le message délivré était alléchant à souhait.

Les experts des techniques de vente modernes émettent des objections : « Ce que vous dites de cette méthode d'annonce est vrai, mais elle augmente

considérablement le coût de diffusion du message, quand aujourd'hui la tendance est à la réduction de ce coût (la suppression des bonus, par exemple). Si vous recrutez une Galli- Gurci pour chanter les mérites du bacon, le cachet très élevé qu'il faudra lui verser augmentera le prix du produit. Sa voix n'ajoute rien aux qualités intrinsèques de ce dernier ; en revanche, elle rajoute à son prix. »

Certes. Cela étant, quelle que soit la formule d'annonce retenue, pour la rendre attrayante il faut dépenser de l'argent. Un annonceur qui diffuse son message par voie de presse paye lui aussi un surcoût pour l'illustrer avec des images ou obtenir la caution de telle ou telle célébrité.

Le processus qui conduit la grande entreprise à s'agrandir toujours plus fait surgir une autre difficulté, liée au nécessaire renouvellement des modes de contact avec le public. La production de masse a pour corollaire une offre de produits standardisés, d'autant moins chers qu'ils sont vendus en quantité. Dès lors, toutefois, que la compétition entre des produits rivaux fabriqués dans les mêmes conditions repose exclusivement sur la baisse des prix, le risque est grand qu'elle prenne la forme d'une lutte impitoyable dont l'industrie sortira exsangue, sans bénéfices ni motivations.

La façon logique de résoudre ce dilemme consiste, pour le fabricant, à trouver d'autres arguments de vente que celui du moindre prix, à doter son produit d'un attrait particulier, d'une qualité qui le rendra légèrement différent, d'un trait d'originalité qui le distinguera des marchandises comparables. Un fabricant de machines à écrire choisira ainsi de peindre ses modèles dans des nuances gaies. Ce type d'argument de vente bien spécifique sera ensuite popularisé par la manipulation des principes bien connus du propagandiste – le grégarisme, la soumission à l'autorité, l'émulation, etc. Il est possible de conférer sciemment une certaine valeur économique à un simple détail en en faisant une question de style, pour l'opinion. La production de masse autorise la diversification. La grande entreprise continuera de faire place à la petite entreprise. À proximité des grands magasins, il est des boutiques minuscules qui vivent très bien de leur commerce spécialisé.

C'est un propagandiste qui a remis à l'honneur les grands chapeaux, un temps boudés par la mode. Il y a deux ans, le secteur de la chapellerie était menacé par la popularité du simple feutre, qui évinçait des ateliers tous les autres modèles de couvre-chefs avec leurs diverses garnitures. Il s'avéra après examen qu'il existait grosso modo six types de chapeaux différents, et que pour infléchir les goûts du public en la matière on pouvait s'appuyer sur quatre groupes distincts : les gens

du monde, les rédacteurs et journalistes de mode, les artistes qui font ou défont les styles, les ravissants mannequins. Le problème revenait dès lors à mettre tous ces groupes en présence d'un public d'acheteurs de chapeaux.

Un comité d'artistes connus fut constitué, avec pour mission de choisir les plus jolies filles de New York en vue d'un gala de la mode organisé dans un hôtel prestigieux, lors duquel elles porteraient les modèles les plus chics des six catégories de chapeaux identifiées.

On nomma également deux autres comités : le premier réunissait des dames de la meilleure société, qui acceptèrent d'associer leurs noms au projet afin d'aider au développement d'une industrie nationale ; le second, des rédacteurs de magazines de mode et des personnages influents qui voulaient aussi apporter leur pierre à l'édifice. Coiffées de très jolis chapeaux, vêtues de costumes qui ne l'étaient pas moins, les filles défilèrent sur l'estrade devant une assistance composée de tous les professionnels du secteur.

L'audience donnée à cet événement se répercuta sur les habitudes d'achat des spectatrices et, au-delà, de toutes les femmes du pays. Les consommatrices en furent très vite informées par leurs magazines et par les publicités affichées dans leurs magasins préférés. Les grands chapeaux sortis des ateliers retrouvèrent le

chemin des rayons. Un fabricant put témoigner qu'il vendait ces modèles par milliers, alors qu'avant le défilé il n'arrivait pas à en écouler un seul.

Il arrive fréquemment qu'on fasse appel au conseiller en relations publiques pour régler en urgence une situation dramatique. Une fausse rumeur, par exemple, risque de provoquer des pertes de prestige et d'argent considérables si elle n'est pas vite démentie avec des arguments efficaces.

Témoin, cet incident, rapporté dans le journal new-yorkais American en date du 21 mai 1926. Il montre à quelles conséquences on s'expose, faute d'avoir requis l'intervention technique d'un conseiller en relations publiques :

Hudson perd 1 million de dollars en bourse à cause d'une fausse rumeur

Le taux des actions de la Hudson Motor Company a considérablement baissé hier, vers midi, suite au lancement d'informations erronées sur les dividendes générés par ces titres. Les pertes seraient comprises entre 500 000 dollars et 1 million de dollars.

Les directeurs de la compagnie s'étaient réunis à Detroit à midi et demie, heure de New York, pour fixer un dividende. Un rapport apocryphe déclarant que

seul le dividende habituel avait été déclaré fut presque aussitôt mis en circulation.

À 12 h 46, le rapport de la société boursière tomba sur les téléscripteurs de la Dow, Jones & Cie. Sitôt publié, il déclencha une nouvelle chute du cours.

Peu après 13 heures, la nouvelle officielle fut annoncée : le dividende venait d'être revu à la hausse et le conseil d'administration autorisait la mise sur le marché de 20 % des titres. L'information correcte fut retransmise au plus vite, et instantanément l'action de la Hudson Motor regagna plus de six points.

Extrait du Journal of Commerce du 4 avril 1925, l'article reproduit ci-dessous décrit une bonne façon de combattre les fausses rumeurs :

Le président de la Beech-Nut à l'honneur dans sa ville natale

(Exclusivité du Journal of Commerce)

Canajoharie, New York, 3 avril. Aujourd'hui, la ville de Canajoharie et toute la vallée de Mohawk fêtent la Beech-Nut Company. Les hommes d'affaires de la région et la population dans sa quasi-totalité ont tenu à rendre personnellement hommage à M. Bartlett Arkell, le président de cette entreprise locale. Bien qu'il la dirige

depuis New York, M. Bartlett se refuse en effet avec une grande fermeté à la vendre à des intérêts financiers qui s'empresseraient de la transférer ailleurs.

Dans le démenti qu'il a publiquement apporté aux bruits selon lesquels il s'apprêtait à céder sa société à la Postum Cereal Company contre 17 millions de dollars – et acceptait ce faisant que l'entreprise quitte la localité où il a lui-même vu le jour –, M. Arkell a proclamé sa fidélité à l'égard de sa ville natale, devenue un centre industriel prospère au cours des trente années qu'il a passées à la tête de la Beech-Nut Company.

Rappelant qu'il gardait le contrôle absolu de son affaire, il a purement et simplement déclaré qu'il ne la vendrait jamais « à personne, à aucun prix », car ce serait malhonnête vis-à-vis de ses collègues et amis. Dans un élan spontané, la vallée de Mohawk a décidé que cette loyauté méritait d'être saluée. D'où les festivités organisées ce jour.

Plus de trois mille personnes y ont participé, sous l'égide d'un comité composé de W.J. Roser (président), B.F. Spraker, H.V. Bush, B.F. Diefendorf et J.H. Cook, soutenu par les chambres de commerce et les clubs d'hommes d'affaires de Canajoharie et de la vallée de Mohawk.

Après cela, tout le monde a bien sûr compris qu'il n'y avait pas une once de vérité dans la rumeur voulant que la Beech-Nut Company soit mise sur le marché. Une simple réfutation n'aurait pas eu la même force de conviction.

Le divertissement aussi est une entreprise, et même l'une des plus grandes d'Amérique. Il y eut d'abord le cirque, avec ses charlatans et ses montreurs de foire, puis le théâtre, qui a appris le b, a, ba de la publicité à l'industrie et au commerce. Après s'être essayé au battage des spectacles populaires, le commerce tira bientôt les leçons de l'expérience et entreprit d'apurer ces méthodes grossières pour les adapter aux buts précis qu'il voulait atteindre. À son tour, le théâtre apprit alors du commerce, et à force de peaufiner ses tactiques publicitaires il finit par oublier les procédés tapageurs d'antan.

De nos jours, le directeur de la publicité d'une agence théâtrale ou d'une compagnie de cinéma est un homme d'affaires, responsable d'un capital qui se chiffre en dizaines voire en centaines de millions de dollars. Il ne peut pas se permettre de jouer les acrobates ou les cavaliers seuls, en matière de publicité. Il doit connaître à fond le public auquel il s'adresse, influencer les pensées et les actions des spectateurs potentiels à l'aide des méthodes inculquées aux milieux du spectacle par ses anciens élèves, l'industrie et le commerce. Plus le

savoir du public s'étoffe, plus ses goûts s'affinent, et plus, en conséquence, l'entreprise doit aller à sa rencontre.

L'entreprise moderne prend en permanence le pouls de l'opinion. Elle suit son évolution et s'attache à comprendre ses revirements afin d'être prête, le moment venu, à s'expliquer publiquement avec honnêteté et éloquence.

6. LA PROPAGANDE ET L'AUTORITÉ POLITIQUE

Donner aux gouvernants le goût de gouverner, tel est le problème politique majeur posé à la démocratie moderne. Vox populi, vox Dei… le vieil adage a tôt fait de transformer les élus en serviteurs dociles du corps électoral. C'est là, indéniablement, une des causes de cette stérilité politique dénoncée en permanence par certains critiques américains.

Les sociologues sérieux ne croient plus, cependant, que la voix du peuple exprime une volonté divine ou une idée remarquable de sagesse et d'élévation. La voix du peuple n'est que l'expression de l'esprit populaire, lui-même forgé pour le peuple par les leaders en qui il a confiance et par ceux qui savent manipuler l'opinion publique, héritage de préjugés, de symboles et de clichés, à quoi s'ajoutent quelques formules instillées par les leaders.

Heureusement, la propagande offre au politicien habile et sincère un instrument de choix pour modeler et façonner la volonté du peuple. Disraeli exposait ce dilemme dans des termes très cyniques : « Je dois suivre le peuple. Ne suis-je pas son chef ? » Il aurait aussi bien pu ajouter : « Je dois guider le peuple. Ne suis-je pas son serviteur ? »

Malheureusement, les méthodes qu'appliquent les hommes politiques contemporains pour s'adresser au grand public sont aussi archaïques que celles des publicités commerciales du début du siècle, et aussi peu efficaces que celles-ci le seraient aujourd'hui. Alors que la politique fut la première sphère de la vie publique américaine à faire un usage massif de la propagande, c'est elle qui rechigne le plus à adapter ses méthodes à la nouvelle situation de l'opinion. Les entreprises américaines ont appris de la politique à conquérir le grand public, mais alors que la concurrence qui les oppose les oblige à perfectionner sans cesse cet enseignement, de son côté la politique ne démord pas des vieilles formules.

L'apathie tant décriée de l'électeur moyen tient, n'en doutons pas, à ce que l'homme politique ne sait pas s'adresser à l'opinion telle qu'elle existe aujourd'hui. Quand il présente sa personne, son programme, il reste largement incompris du grand public. Il prive sa campagne de tout ressort dramatique, en s'en remettant au raisonnement fallacieux selon lequel le chef doit suivre servilement. Un automate ne peut pas éveiller l'intérêt du public. Un leader, un lutteur, un dictateur, oui. Compte tenu cependant de la situation politique qui est la nôtre, où tout aspirant à un poste officiel doit complaire aux masses pour obtenir leurs suffrages, un chef-né n'a d'autre moyen de s'imposer que d'utiliser habilement la propagande.

Employée à cette fin et soigneusement ajustée à la mentalité des masses, la propagande devient un auxiliaire indispensable de la vie politique, qu'il s'agisse d'être élu à une charge, d'expliciter et de populariser des questions neuves, de faire de l'administration quotidienne des affaires publiques un élément vital de la vie collective.

Aujourd'hui, un homme d'affaires qui réussit singe les politiciens. Il adopte le côté éclatant et tonitruant du candidat en campagne. Il règle ses numéros au détail près. Il assiste chaque année à des dîners qui mêlent allégrement les discours, les drapeaux, la grandiloquence et la solennité, une pseudo-démocratie assaisonnée d'un soupçon de paternalisme. À l'occasion, il distribue parcimonieusement des récompenses à ses employés, comme la république de l'âge classique distinguait ses citoyens méritants.

Il ne s'agit là, cependant, que des clowneries de la grande entreprise, des paillettes dont elle se pare pour offrir d'elle l'image d'un service soucieux de l'intérêt général, et émérite qui plus est. C'est, au mieux, une des nombreuses recettes qu'elle applique pour stimuler l'enthousiasme et la loyauté de ses directeurs, de ses employés, de ses actionnaires et du grand public des consommateurs ; une méthode qu'elle met en œuvre pour fabriquer et vendre ses produits aux citoyens ordinaires. Sa véritable campagne, ou son vrai travail,

porte sur l'étude intensive de l'opinion, sur la manufacture des produits définis à partir de cette étude, et sur l'utilisation exhaustive de tous les moyens d'atteindre le grand public.

Les campagnes politiques se résument à un enchaînement de performances mineures et d'hommages grandiloquents, éclatants et bavards. Elles ne font quasiment pas place à cette fonction pourtant essentielle qu'est l'étude scientifique du public, ni à la nécessité de lui présenter un parti, un candidat, un programme, des résultats, et de lui vendre ces idées et ces produits.

La politique fut la première grande entreprise américaine. Aussi est-il assez piquant de constater qu'alors que l'entreprise privée a parfaitement assimilé les enseignements de la politique, la politique elle-même n'a pas appris grand-chose des méthodes commerciales de diffusion de masse des idées et des produits.

Un article d'Emily Newell Blair paru dans The Independent décrit un cas typique du gaspillage d'efforts et d'argent que peut occasionner une campagne politique – en l'espèce, une tournée d'une semaine à laquelle Mme Newell Blair participait. Elle estime que ces cinq jours de déplacement sur une distance de près de quinze cents kilomètres auront permis au sénateur

dont elle rédigeait les discours politiques de s'adresser en tout et pour tout à mille cent cinq personnes – des gens que ce labeur acharné aura peut-être, mais rien n'est moins sûr, convaincu de voter autrement. Le coût de l'appel lancé à ces électeurs s'établirait selon elle (étant entendu qu'elle calcule le temps passé sur une base très raisonnable) à 15,27 dollars par suffrage susceptible de basculer en faveur du candidat.

Si elle précise qu'il s'agissait d'« une campagne électorale, de même qu'une opération publicitaire pour le savon Ivory est une campagne de vente », elle se demande néanmoins « comment un dirigeant d'entreprise accueillerait un directeur des ventes qui aurait grassement payé un représentant pour décrire son produit à moins de mille deux cents personnes, et dépensé d'emblée 15,27 dollars par acheteur potentiel ». Et elle trouve « étonnant que des hommes qui gagnent des millions grâce à des campagnes très sophistiquées pour des savons, des actions ou des voitures changent de tactique et acceptent de dépenser des sommes considérables pour gagner des voix au moyen de méthodes totalement inefficaces et datées ».

Il est en effet incompréhensible que les hommes politiques ignorent les procédés commerciaux mis au point par l'industrie. Ils sont peut-être imbattables en stratégie politique, capables de développer des thèmes de campagne, de concevoir les points forts de leurs

programmes, d'envisager des grandes réformes, mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils sont qualifiés pour vendre des idées à une population aussi vaste que celle des États-Unis.

Le politicien comprend le public, il sait ce que veulent ses compatriotes et ce qu'ils sont prêts à accepter, mais il n'a pas forcément l'étoffe d'un directeur général des ventes, un conseiller en relations publiques, un homme versé dans la diffusion de masse des idées.

Il est pourtant incontestable que certains dirigeants politiques possèdent toutes les qualités requises des leaders, de même que dans les milieux d'affaires on rencontre parfois des industriels brillants, tout à la fois financiers, directeurs d'usine, ingénieurs, responsables des ventes, conseillers en relations publiques.

Un principe fondamental guide la conduite de la grande entreprise : elle définit sa politique avec le plus grand soin et se conforme à ce plan d'ensemble pour vendre une idée au vaste public des acheteurs américains. Le stratège politique devrait s'inspirer de ce principe. Il concevrait alors sa campagne en fonction de quelques grands axes ; les programmes, les propositions, les promesses, les prévisions budgétaires, les activités, les personnalités, tout serait aussi soigneusement analysé, réparti et utilisé que dans une grande entreprise décidée à obtenir ce qu'elle veut de l'opinion.

La première étape d'une campagne politique porte sur la définition des objectifs, qui doivent trouver l'expression la plus juste possible dans la forme en vigueur aujourd'hui, à savoir le programme présenté aux électeurs. Il serait bon que le chef de file soit sûr de présenter un programme honnête. Si l'on veut, en effet, que l'opinion ne prenne pas les promesses de campagne à la légère, il faudrait les étayer au moins en partie sur les principes de garantie et de rentabilité financière que toute institution commerciale honorable applique à la vente de ses produits. Nos concitoyens se méfient de l'activité promotionnelle qui entoure la campagne. Il serait abusif d'en déduire qu'ils considèrent les politiciens comme des gens sans honneur, mais cela en dit long sur la nature éphémère des promesses électorales. L'opinion, en tout cas, n'a guère de doutes à ce sujet, et le parti qui souhaite rassembler les suffrages aurait tout intérêt à en tenir compte.

La préparation du programme devrait s'appuyer sur une analyse aussi scientifique que possible de la population et de ses besoins. Une enquête sur les aspirations et les exigences du public serait des plus utiles au stratège politique, puisqu'il lui incombe d'élaborer des propositions cohérentes sur les activités que le parti et ses élus poursuivront au cours de leur mandat.

Une entreprise qui projette de lancer un produit commence par étudier et par analyser le marché avant de seulement songer à fabriquer et à commercialiser ledit produit. Si une partie de la population accepte sans réticences l'idée de cette nouveauté, il est inutile de dépenser un sou pour la lui vendre. Si une autre tranche de la population ne jure que par un article concurrent, la cause est perdue d'avance et ce n'est pas la peine de jeter l'argent par les fenêtres. Très souvent, l'étude préalable pousse à apporter des changements et des améliorations au produit lui-même, en même temps qu'elle précise la manière dont il conviendra de le présenter. Cette analyse des marchés et des ventes est si scrupuleusement menée qu'en règle générale, quand une firme prépare son budget de ventes annuel, elle le subdivise en fonction des tirages des divers journaux et magazines dans lesquels elle publie ses annonces, en calculant très exactement combien de fois elle touche telle ou telle partie de la population. Elle peut ainsi déterminer approximativement les effets d'amplification d'une campagne nationale qui reprendrait le message d'une campagne locale.

En politique comme dans le commerce, les frais de campagne devraient être budgétés. Une grande entreprise sait aujourd'hui avec précision quelles sommes elle consacrera à la propagande au cours de l'année à venir, et même des suivantes. Elle sait quel pourcentage de ses recettes sera réinvesti dans la

publicité (presse quotidienne et périodique, affichage extérieur) ; quel pourcentage ira à l'impression de prospectus et à la promotion des ventes (publications maison et matériel publicitaire) ; quel pourcentage, enfin, sera reversé aux responsables des ventes qui parcourent le pays pour dynamiser les campagnes locales.

Les hommes politiques seraient bien inspirés d'observer ces règles budgétaires. En ce qui les concerne, la première priorité est de fixer le montant des fonds nécessaires à la campagne, ce qui suppose un examen approfondi des frais à engager. Les procédures commerciales sont désormais suffisamment rodées pour que des experts puissent déterminer ces dépenses avec précision. Une fois cela réglé, il faut réfléchir à la manière de solliciter les bailleurs.

Il est évident que la politique gagnerait considérablement en prestige si les croisades visant à réunir de l'argent étaient marquées au sceau de la franchise et de la clarté, comme c'est le cas pour les emprunts de guerre. Les opérations lancées par les œuvres de bienfaisance pourraient à cet égard lui servir de modèles. Qu'elle renonce à la part d'ombre de ses financements, et elle sortira définitivement grandie aux yeux de l'Amérique. Dans le même ordre d'idées, le grand public s'y intéresserait davantage si la contribution financière qui lui est demandée intervenait

plus tôt dans la campagne, avec une perspective plus constructive.

Là encore, comme dans l'entreprise il faut décider clairement comment l'argent ainsi récolté va être dépensé. Cela aussi réclame des prévisions budgétaires rigoureuses, établies en fonction de l'importance relative des différentes phases de la campagne et fixant en conséquence les sommes à y consacrer. La publicité diffusée dans les journaux de toute nature ou sur les affiches et les banderoles, l'exploitation des personnalités au cinéma ou à la tribune, dans des conférences et des réunions publiques, les événements spectaculaires représentent autant de formes de propagande qu'il convient de chiffrer à proportion, compte tenu du budget, en les coordonnant systématiquement avec le plan dans son ensemble. Certaines dépenses se justifient si elles ne comptent que pour une petite fraction du budget, alors qu'on se gardera de les engager si, à l'inverse, elles en prélèvent une part importante.

Similairement, il faudrait prévoir dans le projet global le type d'émotions que l'on cherche à susciter dans le public. La campagne risque sinon de basculer dans un sentimentalisme excessif qui se payera au prix fort et dilapidera les énergies, car on aura oublié d'inclure l'idée maîtresse dans l'organisation pourtant cohérente de l'ensemble.

La grande entreprise a compris qu'elle devait agir sur toute la palette des émotions. Les politiciens, eux, tablent toujours exclusivement sur celles qu'éveillent leurs discours.

Chercher à émouvoir le public pendant une campagne électorale n'a en soi rien de malsain, et c'est d'ailleurs indispensable. Il est cependant primordial que le contenu émotionnel : a) coïncide parfaitement avec les grandes lignes de la campagne et les points de détail les plus infimes ; b) soit adapté aux nombreux groupes auxquels il s'adresse ; et c) soit en adéquation avec les moyens de diffusion.

Surexploité pendant des années, le filon des émotions de l'art oratoire a fini par se tarir. Aujourd'hui, les défilés, les rassemblements monstres et autres manifestations similaires sont productifs à condition que le public y participe avec enthousiasme. Le candidat qui prend un bébé sur ses genoux devant les photographes joue avec sagacité du ressort émotif si, et seulement si, ce geste illustre une proposition précise de son programme. Cajoler des bébés ne présente qu'un intérêt très mineur si l'on n'en fait pas un symbole d'une politique familiale. Toute improvisation publique sur un registre sentimental ne présentant que peu ou pas de valeur pour la campagne dans son ensemble est un gaspillage d'efforts, de la même façon qu'un fabricant de

patins de hockey sur glace gaspillerait ses efforts en choisissant une affiche publicitaire montrant une photo d'église entourée de feuillages printaniers. L'image de l'église exalte le sentiment religieux et tout le monde aime le printemps, mais ces émotions-là n'aident pas à vendre l'idée que les patins de hockey sont des objets amusants et utiles, propres à rendre plus agréable la vie de leurs acheteurs.

La personnalité est au centre de la vie politique actuelle. C'est sur la base de cet élément intangible que l'on essaie d'obtenir l'adhésion du public à un parti, un programme, une stratégie internationale. Le charme du candidat est le secret d'alchimiste capable de transmuter un programme prosaïque en l'or des suffrages. Si utile que soit cet homme qui, pour une raison ou pour une autre, enflamme l'imagination du pays, il est tout de même moins important que le parti et les objectifs définis en son sein. Un plan de campagne bien conçu devrait mettre en avant non pas la personnalité du candidat, mais sa capacité à réaliser le programme du parti, et le contenu même de ce programme. Henry Ford lui-même, la personnalité la plus haute en couleur des milieux d'affaires américains, s'est fait un nom grâce à sa production ; ce n'est pas son nom qui a d'abord aidé à vendre sa production.

Il est essentiel que le directeur de campagne sache jouer des émotions en fonction des groupes. Le corps

électoral ne comprend pas uniquement des démocrates et des républicains. Puisque la grande majorité de nos contemporains ne se passionnent pas pour la politique, il faut piquer leur curiosité en reliant les questions abordées dans la campagne à leurs intérêts particuliers. Le public se compose de centaines de groupes emboîtés les uns dans les autres – des groupes économiques, sociaux, religieux, éducatifs, culturels, raciaux, corporatistes, régionaux, sportifs, et quantité d'autres.

Ce n'est pas seulement parce que le président Coolidge avait compris que les acteurs constituent un groupe qu'il les a invités un matin à prendre le petit déjeuner avec lui ; en agissant ainsi, il s'adressait également au groupe plus large des gens qui apprécient les spectacles, qui aiment ceux qui les amusent et ceux qui ont envie de s'amuser.

La loi Sheppard-Towner a été adoptée parce que ses défenseurs avaient compris que les mères, les éducateurs, les médecins constituaient autant de groupes distincts qui chacun en influençaient d'autres, et qu'à eux tous ces groupes étaient suffisamment puissants et nombreux pour convaincre le Congrès que la population tout entière voulait intégrer ces mesures de protection dans la législation nationale.

Une fois définis les principaux objectifs et les grands axes de la campagne, une fois précisée la teneur de

l'appel lancé au public, il faut minutieusement répartir le travail entre les divers organes d'information.

Les moyens sur lesquels s'appuyer pour donner un large écho à la campagne sont multiples et bien connus. Les événements et les activités propres à faciliter la circulation des idées peuvent être annoncés via des canaux aussi diversifiés que les modes d'expression humains : cela revient à utiliser, et de multiples façons, tout objet sur lequel figurent des images ou des mots visibles, des sons intelligibles.

À l'heure actuelle, les candidats en campagne se servent essentiellement de la radio et de la presse, des banquets, des meetings, de la tribune et de l'estrade pour promouvoir leurs idées. Il est dommage qu'ils s'en tiennent là. Quantité d'autres manifestations pourraient en effet servir à placer la campagne sur le devant de la scène et, partant, au centre des conversations. Pourquoi ne pas organiser, par exemple, des expositions et des concours, mettre à contribution des instituts politiques et des établissements d'enseignement, solliciter des groupes dont la coopération serait d'autant plus retentissante que jusqu'alors ils ne se mêlaient pas activement de politique, bref, se saisir de toutes les plates-formes imaginables pour présenter les idées au public ?

Toutes ces initiatives exigent cependant d'être parfaitement harmonisées avec les différentes formes d'adresse à la population. Les nouvelles parviennent au grand public par l'imprimé (livres, magazines, lettres, affiches, prospectus et banderoles, journaux), par l'image (photographie et cinéma), par les ondes sonores (conférences, discours, musique d'orchestre, radio, hymnes de campagne). Pour réussir, un parti politique doit utiliser toutes ces ressources. Une méthode d'annonce n'est jamais qu'une méthode d'annonce et, à une époque où des milliers de mouvements et d'idées rivalisent pour capter l'attention du public, il serait pour le moins imprudent de mettre tous ses œufs dans le même panier.

En politique, les méthodes de la propagande ne sont efficaces que sur les électeurs qui opèrent leur choix en fonction des préjugés et des attentes du groupe dans lequel ils se reconnaissent. Les situations d'allégeance ou l'excès de dévouement pour un chef à l'autorité incontestée affectent le libre arbitre de l'électeur. La force de la position politique du chef découle bien évidemment de l'étroitesse des liens qu'il a su nouer avec ceux qui votent pour lui.

Le politicien qui a appris à modeler l'opinion de ses électeurs sur sa propre vision de l'assistance sociale et du service public peut secouer le joug des préjugés collectifs. L'important, pour les hommes d'État

contemporains, n'est pas tant de savoir plaire à l'opinion que de savoir l'amener à partager leurs vues. En théorie, cette éducation se fait au moyen de brochures savantes qui expliquent les complexités des grandes questions publiques. Dans la réalité, il suffit de se mettre au diapason du public en créant les circonstances qui vont ordonner l'enchaînement des pensées, en jouant sur les traits de personnalité, en se mettant en rapport avec les leaders qui contrôlent les opinions des divers groupes.

La campagne, cependant, n'est qu'un moment de la vie politique, alors que le processus du gouvernement se déroule en continu. À cet égard, même si c'est moins spectaculaire, il est plus utile et plus fondamental de mettre la propagande au service de l'administration démocratique, plutôt que de s'en servir pour recueillir les suffrages.

On peut amener une collectivité à accepter un bon gouvernement comme on la persuade d'accepter n'importe quel produit. C'est tellement vrai que je me demande souvent si les dirigeants politiques de demain, qui auront la responsabilité de perpétuer le prestige et l'efficacité de leurs partis, ne vont pas entreprendre de former des politiciens qui seraient aussi des propagandistes. George Olvany m'a récemment confié qu'un certain nombre de jeunes gens de Princeton rejoignaient le Tammany Hall. À sa place, je

choisirais quelques- uns des plus brillants d'entre eux, et avant de les recruter au service du parti je les enverrais travailler pour des spectacles de Broadway, ou faire un stage auprès de propagandistes chevronnés.

La lenteur des politiciens à se saisir des méthodes couramment appliquées dans les milieux d'affaires tient peut-être à ce qu'ils ont d'emblée accès aux moyens de communication dont leur pouvoir dépend.

Sans cesse sollicités par la presse, ils exercent une censure efficace sur l'actualité politique en choisissant simplement de livrer ou de retenir des informations. Quant aux journalistes qui, jour après jour et année après année dépendent d'eux, ils sont contraints de travailler en bonne intelligence avec leurs sources d'information.

Un dirigeant politique est un créateur de circonstances, pas une créature engendrée par le processus de reproduction mécanique des stéréotypes et des tampons en caoutchouc.

Imaginons qu'il fasse campagne pour l'abaissement des tarifs douaniers. Il choisira certainement la technique moderne de la radio pour exposer ses vues, mais tout laisse à craindre qu'il opte néanmoins pour la vieille méthode de l'approche psychologique, déjà désuète du temps d'Andrew Jackson et à laquelle

l'entreprise a largement renoncé. « Votez pour moi et pour la baisse des tarifs douaniers, car plus ils sont élevés, plus vous payez cher ce que vous achetez », proclamera-t-il sur les ondes. Il est vrai qu'il a pour lui l'immense avantage de s'adresser directement à cinquante millions d'auditeurs, seulement sa tactique est démodée : il cherche à argumenter avec le public ; il s'attaque à lui tout seul à la force d'inertie.

Pour peu que cet homme soit aussi propagandiste, il se servira également de la radio, mais comme d'un instrument au service d’une stratégie élaborée. Ce champion de la baisse des droits de douane ne se contentera pas d'expliquer que leur niveau élevé augmente le prix d'achat des produits ; il créera les circonstances à même de conférer à cette affirmation la force de l'évidence. Pour cela, il choisira peut-être de monter simultanément dans vingt villes différentes une exposition illustrant clairement les surcoûts imputables aux tarifs douaniers en vigueur. Il veillera à ce que ces expositions soient solennellement inaugurées par des hommes et des femmes importants qui, sans prendre aucune part à son destin politique personnel, ont de bonnes raisons de soutenir sa proposition. S'appuyant sur des groupes dont les intérêts sont particulièrement menacés par le renchérissement du coût de la vie, il encouragera en sous-main l'agitation sociale pour l'abaissement des tarifs. Il portera la question sur la scène publique, par exemple en incitant

des personnalités en vue à boycotter les vêtements en laine et à exercer leurs hautes fonctions en costumes de coton jusqu'à ce que les droits de douane sur la laine diminuent. Se faisant le porte-parole des assistantes sociales, il expliquera que le prix élevé des lainages attente à la santé des plus pauvres, en hiver.

Ainsi, quelle que soit la manière dont il s'y prenne il réussira à attirer l'attention sur le problème avant de s'adresser en personne au public. Le jour où il parlera à la radio, il n'aura donc pas besoin de marteler ses arguments à ces millions de gens qui ont sûrement d'autres sujets de préoccupation, et pourraient s'offusquer qu'on vienne encore les solliciter. Son discours répondra au contraire aux questions qu'ils se posent spontanément ; il exprimera les attentes et les émotions d'un public déjà en partie gagné à sa cause.

La sage décision prise par Thomas Masaryk, à l'époque où il n'était pas encore président de la Tchécoslovaquie mais chef du gouvernement provisoire, montre combien il est important de tenir compte de l'opinion mondiale lorsqu'on prépare un événement majeur.

Si la Tchécoslovaquie a officiellement acquis le statut d'État indépendant le lundi 28 octobre 1918, et non pas le dimanche 27, c'est que le professeur Masaryk avait compris qu'en début de semaine le monde serait plus

réceptif à la proclamation de la liberté de son pays. Pour quelle raison ? Parce que la presse du lundi relaterait plus largement la nouvelle.

Lors de la conversation que nous avons eue à ce propos, avant qu'il n'annonce sa décision, le professeur Masaryk m'a dit : « Si je change la date de naissance de la Tchécoslovaquie en tant que nation indépendante, je ferai l'histoire pour le câble. » Le câble fait l'histoire, et la date fut donc modifiée.

Cette anecdote illustre la part prise par la technique dans la nouvelle propagande.

D'aucuns rétorqueront bien sûr que la propagande finira par causer sa propre perte, dans la mesure où le grand public en comprend de mieux en mieux les mécanismes. Je ne suis pas de cet avis. La seule propagande qui perdra en crédit au fur et à mesure que le monde deviendra plus subtil et plus intelligent est celle qui est fallacieuse ou foncièrement antisociale.

D'autres protestent que la propagande est utilisée pour fabriquer des personnalités politiques. « Est-ce le chef qui décide de la propagande ou la propagande qui fait le chef ? » demandent-ils. Selon une impression largement partagée, un bon publiciste serait capable d'ériger le premier venu en grand homme.

Ces inquiétudes appellent la même réponse que la vieille question de savoir si le journal fait l'opinion, ou l'opinion le journal. Ni le chef ni l'idée du chef ne peuvent prospérer en l'absence d'un terreau fertile, mais encore faut-il que le premier ait des graines à semer. Ou, pour prendre une autre image, les deux parties doivent être l'une à l'autre nécessaires pour que l'action ait une efficacité positive. La propagande est utile au politicien si, et seulement si, le public, consciemment ou non, a envie d'entendre ce qu'il a à dire.

À supposer d'ailleurs qu'il existe une propagande fausse ou malhonnête, ce ne serait pas un motif suffisant pour rejeter en bloc toutes les méthodes de la propagande. Aussi longtemps, en effet, que les responsables politiques auront besoin d'en appeler à leurs électeurs, ils continueront d'utiliser cette technique sous une forme ou sous une autre.

On reproche également à la propagande d'avoir fait du président des États-Unis un personnage à ce point considérable qu'il apparaît comme une vivante incarnation du héros, pour ne pas dire de la divinité, à qui l'on rend un culte. J'en conviens, mais comment mettre fin à une situation qui est le reflet exact des désirs d'une partie de la population ? Le peuple américain ne se trompe pas en accordant intuitivement une immense importance à la fonction exécutive. Ce n'est pas la faute de la propagande s'il voit dans le

président un symbole héroïque de ce pouvoir ; cela tient à la nature même de la charge, et à la manière dont celle-ci se rattache au peuple.

On peut certes regretter ce besoin passablement irrationnel de porter aux nues l'homme qu'on a porté au pouvoir, mais la situation serait-elle vraiment plus saine si le candidat ne s'appuyait pas du tout sur la propagande, ou utilisait une propagande inadaptée à l'objectif poursuivi ? L'exemple du prince de Gallesnote illustre bien ce point. Sa visite en Amérique a rapporté à ce jeune homme une belle moisson de coupures de presse et peu de gloire additionnelle, pour la simple raison qu'il était mal conseillé. Le public américain garde de lui l'image d'un garçon charmant et élégant, bon danseur et amateur de sport mais peut- être un peu frivole. Rien n'a été tenté pour ajouter une touche de dignité et de prestige à cette première impression, hormis, en fin de séjour, une escapade dans le métro de New York. Cette aventure sur le terrain de la démocratie et de la vie durement gagnée, dont témoigne la mise des passagers qui se rendent au travail, a éveillé chez le prince un intérêt inattendu. Mieux conseillé, il l'aurait alimenté en se documentant sérieusement sur le mode de vie américain, comme avant lui le prince Gustave de Suède. Faute d'une propagande bien conçue, le prince de Galles est apparu aux yeux du peuple américain non pour ce qu'il est constitutionnellement – un symbole de l'unité de l'Empire britannique –, mais comme un

membre à part entière de la jeunesse dorée de Long Island. En réalisant trop tard combien il était important de bien préparer les relations publiques de Son Altesse Royale, la Grande-Bretagne a perdu une précieuse occasion d'élargir la coopération et la compréhension entre nos deux pays.

S'il faut vraiment les présenter ainsi, on dira, oui, que les actions publiques du chef de l'exécutif américain sont orchestrées. Cela étant, leur mise en scène a pour but de grandir l'homme en le montrant dans ses fonctions de représentant du peuple. La tendance du chef à suivre plus qu'il ne guide est à l'origine d'une curieuse tradition politique, ici baptisée tactique du ballon d'essai, à laquelle nos dirigeants recourent pour rester, croient-ils, en contact avec le public. Le politicien, bien sûr, est à l'affût du moindre bruit. Se livrant à une sorte d'auscultation clinique, il colle son oreille contre le sol pour écouter les perturbations de l'univers politique.

Mais, la plupart du temps, le sens de ces perturbations lui échappe et il ne sait pas distinguer les superficielles des plus profondes. Alors il envoie un ballon d'essai sous la forme, par exemple, d'un entretien anonyme dans la presse, puis il guette les résonances que cela déclenche dans le peuple – un peuple qui s'exprime au moyen de rassemblements de masse, ou dans des résolutions, des télégrammes, voire des

réactions aussi lisibles que les éditoriaux de la presse, partisane ou non. En fonction des échos qui lui reviennent, notre homme décidera soit d'entériner la mesure sur laquelle il hésitait, soit de l'écarter, soit encore de la modifier pour la rendre compatible avec la somme des opinions reçues en retour. Cette méthode est calquée sur le dispositif mis en place pendant la guerre afin de sonder les dispositions de l'ennemi à faire la paix, ou de tester les grandes tendances de l'opinion. Beaucoup de politiciens l'appliquent avant de défendre publiquement telle ou telle mesure législative, et les gouvernements agissent de même avant d'engager une politique étrangère ou intérieure.

Elle n'est pourtant guère justifiée. Un homme politique qui a les qualités d'un chef saura, en utilisant habilement la propagande, guider le peuple au lieu de le suivre à l'aveuglette, en procédant par tâtonnements.

De fait, la démarche du propagandiste est à l'exact opposé. Afin de mettre toutes les chances de son côté, il commence par se fixer un objectif, puis il entreprend de le réaliser en s'appuyant sur une connaissance précise du public, quitte au besoin à intervenir sur les circonstances pour manipuler l'opinion et entraîner son revirement.

Selon George Bernard Shaw, « la fonction d'un homme d'État est de formuler scientifiquement la volonté du peuple ».

Le dirigeant politique d'aujourd'hui devrait aussi bien maîtriser les techniques de la propagande que l'économie politique et l'instruction civique. S'il entend simplement refléter l'intelligence moyenne de ses électeurs, autant qu'il renonce aux affaires publiques. Puisqu'en démocratie le troupeau, autrement dit le groupe, suit les chefs qu'il s'est désignés, pourquoi les jeunes gens qui se préparent à diriger ne seraient-ils pas formés aux techniques de l'autorité, en plus de l'être à son idéalisme ?

« Quand l'écart entre les classes intellectuelles et les classes laborieuses se creuse, les premières n'ont plus aucune influence et les secondes n'en tirent aucun bénéfice », affirme l'historien Thomas Buckle. Dans la civilisation complexe de la modernité, la propagande est l'outil propre à réduire cet écart.

Seul son usage avisé peut permettre au gouvernement, considéré comme l'agent de l'administration permanente du peuple, de maintenir avec l'opinion cette relation intime indispensable à la démocratie.

David Lawrence s'est récemment prononcé pour la création d'un bureau d'information intelligent au sein du gouvernement fédéral. Certes, il y a déjà un service d'information d'actualité rattaché au ministère des Affaires étrangères. Il était dirigé par un journaliste expérimenté, au début, mais par la suite ce poste a surtout été attribué à des membres du corps diplomatique, des gens n'ayant qu'une idée très approximative du grand public. Tout en reconnaissant que certains d'entre eux avaient fait du bon travail, M. Lawrence a expliqué très clairement qu'il était dans l'intérêt à long terme du pays de confier la direction de ce service à une autre catégorie de personnes.

Il me semble pour ma part que le gouvernement devrait s'adjoindre un secrétaire d'État rompu au problème que pose la divulgation des informations – quelqu'un qui épaulerait le ministre des Affaires étrangères et aurait suffisamment d'autorité pour le convaincre de rendre publics des faits dissimulés pour de mauvaises raisons.

La fonction du propagandiste ne se limite pas, loin s'en faut, à simplement communiquer des informations à la presse. Ce serait une bonne chose que le gouvernement des États-Unis crée un portefeuille des Relations publiques intégré au cabinet présidentiel. Son ministre aurait pour vocation d'une part d'expliquer précisément au monde les objectifs et les idéaux de

l'Amérique, d'autre part d'informer les citoyens de ce pays des activités du gouvernement et de leurs raisons d'être. Il serait, en d'autres termes, l'interprète du peuple auprès du gouvernement et l'interprète du gouvernement auprès du peuple.

Ni propagandiste ni publiciste, au sens habituellement prêté à ces mots, ce personnage officiel serait plutôt un technicien expérimenté, versé dans l'analyse des courants d'opinion et des modes de pensée populaires, capable par conséquent de tenir le gouvernement informé de l'opinion publique, et le peuple informé de l'action du gouvernement. Sa nomination améliorerait considérablement les relations des États-Unis avec l'Amérique du Sud et l'Europe. Notre démocratie ayant pour vocation de tracer la voie, elle doit être pilotée par la minorité intelligente qui sait enrégimenter les masses pour mieux les guider.

S'agit-il de gouverner par la propagande ? Disons, si vous préférez, qu'il s'agit de gouverner par l'instruction. En la matière, toutefois, l'instruction au sens théorique du terme ne suffit pas. Il faut l'adosser à une propagande habile, seule à même d'adapter les circonstances aux besoins, de dégager les points forts des événements notables, d'orchestrer la présentation des grandes questions. L'homme d'État de demain pourra alors focaliser l'attention du public sur les enjeux politiques cruciaux et, à partir de là, mobiliser la masse

immense et hétérogène des électeurs en faveur d'une action intelligente et réfléchie.

7. LA PROPAGANDE ET LES ACTIVITÉS FÉMININES

Les femmes américaines contemporaines ont obtenu l'égalité juridique avec les hommes. Cela ne signifie pas qu'elles exercent les mêmes fonctions qu'eux. Elles ont, dans l'ensemble, des centres d'intérêt et des activités bien à elles, qui s'ajoutent à leurs occupations économiques et professionnelles.

Leur force ne se fait jamais mieux sentir que lorsqu'elles s'organisent collectivement et brandissent l'arme de la propagande. Ainsi organisées et armées, elles peuvent peser efficacement sur des conseils municipaux et des assemblées législatives, sur des congrès nationaux et des hauts dirigeants, sur des campagnes politiques, sur l'opinion publique en général, à l'échelle régionale et nationale.

La position que les Américaines occupent aujourd'hui dans la sphère politique est beaucoup plus importante du point de vue de l'influence des divers groupes qu'elles ont constitués que du point de vue de l'autorité individuelle découlant des positions de pouvoir ou des charges qu'elles occupent. La femme politique n'a jamais eu beaucoup d'ascendant, jusqu'à présent, et les femmes en général estiment d'ailleurs que ce n'est pas là le plus important. Après tout, Ma Ferguson n'était jamais qu'une femme au foyer, la marionnette d'un mari destitué ; et, de l'avis de tous,

Nellie Ross, un temps gouverneur du Wyoming, ne possède aucune des qualités qui font le fin politique ou le leader d'opinion.

La campagne pour le droit de vote féminin aura au moins eu le mérite de démontrer ce que peut la propagande pour un mouvement animé par un but précis. À Washington comme dans les différents États de l'Union, les femmes continuent d'ailleurs de l’utiliser pour réaliser leurs programmes. Dans la capitale fédérale, elles se sont regroupées au sein d'une commission législative qui rassemble quatorze organisations féminines (dont, entre autres, la Ligue des électrices, l'Association des jeunes chrétiennes, l'Union antialcoolique des femmes chrétiennes, la Fédération des clubs féminins). Ces groupes organisés élaborent un programme législatif, puis recourent à la technique moderne de la propagande pour faire voter leurs propositions et les intégrer à la législation nationale. Cette tactique leur a permis de remporter plusieurs succès. Ainsi les femmes peuvent-elles à juste titre s'attribuer le mérite d'une grande partie des lois de protection sociale. La journée de travail de huit heures est leur œuvre, comme, indéniablement – si tant est qu'il s'agisse bien d'un progrès –, la loi sur la prohibition et ses décrets d'application. Il faut également porter à leur actif la loi Sheppard-Towner, qui prévoit que le gouvernement central doit aider les États à assurer la protection maternelle et infantile. Ce texte n'aurait pas

été adopté sans la prescience politique et la sagacité de femmes telles que Mmes Mitchell et Vanderlip.

Les mesures recommandées par la Ligue nationale pour le suffrage des femmes lors de son premier congrès, et qui depuis figurent dans la législation fédérale, illustrent bien l'activité des organisations féminines dans le domaine de l'assistance sociale. D'une portée très large, elles vont de la protection des enfants aux tâches domestiques, en passant par l'éducation, la cherté de la vie, les rémunérations des métiers féminins, la santé et la moralité publiques, l'émancipation civique et juridique des épouses, etc.

La Ligue nationale pour le suffrage des femmes a assuré une large propagande à ces principes en publiant des documents de toute nature (bulletins, calendriers, brochures électorales), en organisant des cours par correspondance sur le rôle et la composition du gouvernement, des conférences publiques, des programmes d'instruction civique.

Deux facteurs expliquent probablement l'efficacité des organisations féminines dans la vie politique de l'Amérique contemporaine : l'existence, d'abord, d'un corps professionnel de secrétaires de direction et d'assistantes juridiques formé pendant les campagnes pour le droit de vote des femmes, quand pour rallier à la cause une majorité récalcitrante il fallut utiliser tous

les mécanismes bien connus du propagandiste ; le fait, ensuite, que les têtes d'affiche du mouvement suffragiste, déjà très actives dans les manifestations et les mobilisations de masse du temps de guerre, se sont tournées vers d'autres activités une fois la paix revenue. C'est le cas, pour en citer quelques-unes, de Mme Frank Vanderlip, d'Alice Ames Winter, de Mme Henry Moskowitz, de Florence Kelley, de Mmes John Blair et O.H.P. Belmont, de Doris Stevens ou d'Alice Paul.

Si je donne l'impression de m'en tenir ici aux accomplissements politiques des femmes, c'est parce qu'ils offrent un exemple probant de l'utilisation intelligente de la nouvelle propagande au service des idées d'une minorité. Aussi étonnant que cela paraisse, il était somme toute logique que les dernières recrues du monde politique s'emparent des armes neuves de la persuasion pour contrebalancer leur inexpérience dans ce qu'on appelle, par euphémisme, la « pratique » politique. J'en veux pour preuve le procédé mis en œuvre il y a quelques années par le Comité des consommatrices pour contester le projet de réévaluation des tarifs douaniers : ce groupe loua une boutique dans la 57e Rue, à New York, et y installa une exposition de produits très divers, tous présentés avec une étiquette indiquant leur prix actuel et celui qu'ils vaudraient si le projet était adopté. Par centaines, les visiteurs de cette exposition apportèrent leur soutien à l'action du comité.

La politique n'est pas, loin s'en faut, le seul domaine où les femmes exercent une indéniable influence sociale en appliquant le principe de l'autorité collective pour arriver à leurs fins.

La Fédération des clubs féminins rassemble pas moins de treize mille assemblées réparties en quelques grandes catégories : clubs municipaux ou de quartier, clubs de mères et de femmes au foyer, clubs culturels qui privilégient l'art, la musique ou la littérature, clubs professionnels et clubs à vocation très large qui se consacrent à des activités communales ou régionales recoupant celles énumérées ci-dessus.

Ces clubs sont généralement très actifs sur les questions qui ont trait à la santé et à l'hygiène ; à l'approfondissement des connaissances artistiques ; à l'adoption de lois visant à améliorer le sort des femmes et des enfants ; à l'aménagement de terrains de jeu et à l'embellissement des jardins publics ; à la moralité sociale ou politique ; aux tâches ménagères et à l'économie domestique ; à l'éducation, et ainsi de suite. Dans toutes ces matières, ils s'attaquent à des problèmes qui ne sont pas, d'ordinaire, traités par les organismes existants ; souvent, leurs initiatives et les mouvements qu'ils soutiennent contribuent au bien commun.

Un club qui a pour vocation d'encourager la bonne gestion du foyer et les arts ménagers parrainera une école de cuisine s'adressant tout spécialement aux jeunes épouses. Les cours culinaires récemment organisés au Carnegie Hall sous la houlette du Herald Tribune new-yorkais témoignent du vif intérêt des femmes pour ce type d'apprentissage : organisés sur plusieurs jours et suivis par près de trois mille personnes, ils ont fait salle comble, rivalisant avec le pouvoir d'attraction d'un McCormack ou d'un Paderewski, et apportant un démenti flagrant à l'idée selon laquelle les habitantes des grandes villes bouderaient le rôle de maîtresse de maison.

Un club qui a à cœur de promouvoir la santé maternelle et infantile appuiera sans réserves un mouvement prônant la distribution de lait dans les écoles, ou l'ouverture d'un centre de soins pour enfants en bas âge.

Un club de musique fera œuvre utile si, élargissant sa sphère d'influence, il aide la station de radio locale à proposer des programmes musicaux de meilleure qualité. La dénonciation de la mauvaise musique nécessite un engagement aussi ferme que n'importe quelle campagne politique, et peut mobiliser autant d'énergie.

Un club artistique apportera à sa ville une contribution précieuse en y organisant des expositions temporaires. Il peut également préparer des expositions itinérantes d'œuvres réalisées par ses membres, ou présenter les créations des élèves des écoles des beaux-arts.

Un club littéraire qui s'aventure hors du cercle enchanté de la lecture et des grands auteurs peut jouer un rôle décisif dans la vie éducative locale. Il pourra par exemple organiser à l'intention des lycéens un concours de dissertations sur l'histoire de la ville ou sur la vie du plus célèbre de ses fils.

En sus de défendre la cause particulière autour de laquelle il s'est constitué, le club féminin, en règle générale, n'hésite pas à lancer ou à soutenir un mouvement se proposant d'améliorer les conditions de vie de tous dans tel ou tel domaine. Enfin et surtout, c'est un relais efficace qui permet aux femmes de se sentir pleinement partie prenante de l'opinion publique.

De même que dans la vie privée les femmes complètent les hommes, elles les compléteront dans la vie publique en concentrant systématiquement leurs efforts sur ces objets qu'ils ont tendance à négliger. Un espace immense s'ouvre aux femmes désireuses d'être les protagonistes de nouvelles idées et de nouvelles méthodes dans l'administration politique et sociale du

foyer. Bien organisées, conscientes de l'influence qu'elles exercent sur leur entourage, elles peuvent utiliser de bien des façons leur liberté récemment acquise pour faire du monde en endroit où la vie serait plus belle.

8. LA PROPAGANDE AU SERVICE DE L'ÉDUCATION

Le grand public ne s'intéresse pas à l'éducation autant qu'elle le mérite. Le système d'enseignement public reçoit certes les appuis matériels et financiers dont il a besoin ; la plupart des jeunes gens rêvent d'entrer à l'université et toutes les classes d'âge partagent de vagues aspirations culturelles qui trouvent à s'exprimer dans des cours et des conférences innombrables. Pourtant, le public n'a pas idée de la véritable valeur de l'éducation, et il ne réalise pas que cette force de cohésion sociale devrait être traitée avec plus d'attention, en démocratie.

On peut regretter que les journaux ne lui fassent pas plus de place ; qu'il n'y ait pour ainsi dire pas de discussion de fond sur les enjeux éducatifs ; que l'enseignement ne mobilise l'opinion que de manière épisodique – à propos, par exemple, du nouveau système scolaire mis en place à Gary, ou de quelque vaste débat, tel celui déclenché par la décision d'ouvrir à Harvard un institut d'études commerciales.

Des raisons multiples sont à l'origine de cette situation. Il y a tout d'abord la formation des enseignants, qui les prépare à stimuler la réflexion individuelle des élèves, dans la salle de classe, mais pas à être les éducateurs, au sens large, du peuple.

Dans un régime démocratique, l'enseignant devrait entretenir avec l'opinion une relation saine et bien définie, qui serait le pendant logique de ses devoirs professionnels. Strictement définis, ceux-ci ne s'étendent pas au grand public, mais d'une certaine façon l'enseignant lui est redevable à plusieurs égards : il gagne sa vie grâce à lui, il a besoin de son soutien moral, et pour bien exercer son métier il a tout autant besoin d'un bon niveau de culture générale. Or, dans le domaine éducatif, le constat est identique à celui que nous avons déjà dressé en politique et dans d'autres secteurs de la vie sociale : les spécialistes de la profession n'ont pas évolué au même rythme que la société moderne et ils ne se sont pas saisis des outils qu'elle a conçus pour assurer la diffusion des idées. Si cette observation est juste, la formation dispensée aux enseignants dans les écoles normales devrait ouvrir le programme d'études à tous les sujets susceptibles d'élargir leur point de vue. Comment le grand public aurait-il une vision claire des choses, si les enseignants eux-mêmes ignorent tout du rapport entre l'opinion et l'idée du savoir ?

La formation qu'ils reçoivent dans les écoles normales devrait les amener à réaliser que leur tâche comporte en fait deux volets : l'enseignement à dispenser aux élèves en tant que professeur, et

l'enseignement à dispenser à l'opinion en tant que propagandiste.

L'écart qui existe aujourd'hui entre les visées éducatives et les préoccupations ou les intérêts du grand public a une autre cause, qui tient à l'attitude mentale du pédagogue (instituteur ou professeur de lycée) envers le monde extérieur à l'école. On touche ici à un problème psychologique très délicat. L'enseignant vit dans un monde qui accorde une extrême importance aux buts et aux accomplissements objectifs tant prisés par la société américaine. Lui-même gagne sa vie modestement, voire chichement. S'il se juge à l'aune des critères unanimement acceptés, il ne peut se défendre d'un sentiment d'infériorité, car il sait que dans leur for intérieur ses élèves le comparent avec l'homme d'affaires ou le leader d'opinion ayant brillamment réussi dans le monde extérieur. Il se sent lésé, rejeté par notre civilisation. Les choses étant ce qu'elles sont, la situation ne changera de l'extérieur que si le grand public adopte d'autres critères de réussite, ce qu'il ne fera sûrement pas de sitôt.

Elle pourrait cependant être modifiée de l'intérieur par le corps enseignant lui-même, s'il prenait conscience non seulement de la relation individuelle entre maître et élève, mais aussi de la relation sociale entre les maîtres et le grand public. Personne ne lui conteste le droit de mener sa propre propagande afin d'éclairer l'opinion sur

la nature du service qu'il rend à la société. En sus de faire de la propagande pour ses membres pris individuellement, le corps enseignant doit élever le niveau de considération qui lui est témoigné. Faute d'y réussir tout seul, il se privera rapidement des moyens d'attirer à lui des talents remarquables.

La propagande ne suffira d'ailleurs pas à rectifier tous les aspects regrettables de la situation des enseignants. Les bas salaires, l'absence d'une trésorerie suffisante pour assurer des retraites convenables font partie des facteurs qui jouent au détriment de leur statut professionnel. En revanche, des déclarations intelligentes fondées sur la composition effective de l'opinion auraient probablement pour effet de modifier l'attitude générale vis-à-vis du corps enseignant. Ce changement se manifesterait d'abord par des interventions en faveur d'une réévaluation des salaires de la profession.

Les institutions universitaires américaines n'ont pas toutes les mêmes sources de financement. Il en est dont le fonctionnement est essentiellement assuré par les sommes que leur versent les gouvernements des États. D'autres qui s'appuient essentiellement sur les fonds qu'elles reçoivent de fondations privées. On en trouve également qui bénéficient d'autres sources de financement, confessionnelles par exemple, mais les deux premières catégories rassemblent de loin le plus

grand nombre d'établissements de l'enseignement supérieur.

Chaque université d'État a droit à un budget, alimenté par les habitants de l'État et voté par les instances législatives. En théorie, ce soutien financier est fonction du crédit de l'institution auprès des électeurs. La prospérité d'une université d'État dépend en définitive de sa capacité à se vendre à ses bailleurs, autrement dit à la population de l'État.

Elle est donc dans une position délicate, sauf si par extraordinaire elle a pour président un homme hors du commun, un excellent propagandiste passé maître dans la présentation des enjeux éducatifs. À supposer que ce soit le cas – à supposer qu'elle définisse l'ensemble de ses programmes dans le but avoué d'obtenir le soutien de la législature –, sa fonction éducative risque d'en pâtir. En effet, l'université pourrait alors céder à la tentation de fonder son appel au grand public sur le service public, réel ou supposé, qu'elle assure, et abandonner à elles-mêmes ses fonctions éducatives proprement dites. Cela reviendrait à choisir d'éduquer la population générale aux dépens de la population étudiante, et provoquerait à plus ou moins brève échéance de nombreux problèmes. À terme, l'université ne serait plus qu'un instrument politique à la disposition du parti au pouvoir. Si le président de l'université en impose au grand public et à la classe

politique, il est à craindre que sa personnalité fasse de l'ombre à la mission première de l'institution.

La situation des facultés ou des universités financées sur des fonds privés n'est pas moins compliquée. Leurs dotations, la plupart du temps, sont laissées à la discrétion d'industriels éminents, qui poursuivent des objectifs sociaux et économiques concrets, strictement définis, et par conséquent difficilement conciliables avec la quête du savoir abstrait. L'homme d'affaires au sommet de sa réussite reproche aux grandes universités d'être trop académiques, pas de pécher par esprit pratique. De là à imaginer que les grands industriels rêvent de voir « leurs » universités se spécialiser dans les sciences appliquées, les techniques de vente ou la rentabilité économique, il n'y a qu'un pas. On ne peut pas exclure que les exigences formulées à l'égard de ces institutions par leurs donateurs potentiels s'avèrent pour finir incompatibles avec les valeurs de l'érudition et de la culture générale.

D'où la situation paradoxale dans laquelle se retrouve plus d'un institut universitaire, obligé de faire de la propagande pour le savoir auprès de gens incapables d'apprécier les objectifs qu'on leur demande de financer.

Des hommes (les pédagogues) qui connaissent sinon l'échec, à tout le moins une réussite très relative au vu des critères en vigueur dans notre monde américain

cherchent à convaincre les vivants symboles de la réussite (les industriels) de payer pour des idéaux auxquels ces derniers ne croient pas. Des gens que leur sentiment d'infériorité entretient dans le mépris de l'argent essaient de s'allier les bonnes grâces des puissants qui vouent un culte à l'argent.

Tout laisse à penser que l'avenir des universités privées dépend avant tout d'un retour à l'équilibre de ces deux pôles, grâce à quoi chacun, les universitaires comme les donateurs, obtiendra la considération qui lui est due.

L'université doit conquérir l'opinion à sa cause. Si d'aventure elle se heurte à l'indifférence de ses donateurs, elle pourra alors se réclamer de l'approbation sans réserve du grand public. Et si les donateurs prétendent exercer une influence sur sa politique éducative, c'est à nouveau sur l'opinion qu'elle s'appuiera pour continuer de remplir sa mission. Que l'un de ces deux groupes ait barre sur l'autre, et il y a tout lieu de craindre que, pour lui complaire, l'institution cède à la démagogie ou au snobisme.

Le problème admet toutefois une autre solution. Sachant que des actions de propagande éducative peuvent amener la population de ce pays à mieux prendre conscience des enjeux sociaux, il ne devrait pas être impossible d'éveiller chez les hommes d'affaires,

considérés en tant que classe, une conscience sociale qui ferait éclore en plus grand nombre des philanthropes aussi généreux que Julius Rosenwald, V. Everitt Macy, John D. Rockefeller, ou le regretté Willard Straight.

Plusieurs instituts d'enseignement supérieur ont d'ores et déjà adopté une propagande intelligente pour nouer avec le grand public une relation sérieuse et solide. La volonté de rester en contact avec la collectivité les a amenés à créer en leur sein des bureaux d'information. Ces services qui répondent à une stratégie précise sont regroupés dans une association collégiale, dont les membres se réunissent une fois par an pour examiner leurs problèmes. Il peut s'agir du niveau de culture générale des anciens élèves, et de son effet sur le grand public ou sur des catégories particulières de la population ; des conseils à donner aux futurs étudiants pour les guider dans leur choix d'une université ; de l'esprit de corps à maintenir pour que les exploits sportifs de l'établissement ne priment pas sur le reste ; de la publicité à donner aux travaux de recherche effectués au sein de l'université, afin d'attirer ceux qui seraient en mesure d'y contribuer ; des moyens à utiliser pour mieux faire connaître les buts et le travail de l'institution, et attirer ainsi des donations exceptionnelles, accordées en vue d'objectifs précis.

Au nombre de soixante-quinze environ, ces nouveaux services sont aujourd'hui fédérés par

l'Association américaine des bureaux d'information universitaires – y compris ceux récemment créés à Yale, à Wellesley, auprès des universités de l'Illinois, de l'Indiana, du Wisconsin, de la Californie, à la Western Reserve Academy et à la Tufts University. Un bulletin bimensuel tient les membres au courant de ce qui se passe dans les différents établissements du supérieur. L'association s'est donné pour mission de défendre les règles éthiques de la profession, et elle met tout en œuvre pour travailler en bonne intelligence avec la presse.

L'Association nationale de l'enseignement et les autres organisations similaires utilisent elles aussi les outils de la propagande pour promouvoir les grandes missions du secteur éducatif. Ce faisant, elles cherchent bien évidemment à revaloriser le métier d'enseignant et à améliorer la situation matérielle de ceux qui l'exercent. De temps à autre, un scandale comme l'affaire McAndrew vient rappeler au public que les professeurs de certains établissements scolaires sont loin de jouir d'une totale liberté d'enseignement, que dans certaines municipalités ils sont plus choisis sur la base de considérations politiques ou confessionnelles que sur leurs qualités et qualifications professionnelles. Si l'on utilisait la propagande pour donner à ces graves questions un retentissement national, il ne fait guère de doute qu'elles trouveraient rapidement un début de solution.

Les problèmes qui se posent concrètement aux universités sont autrement plus variés et déconcertants qu'on ne l'imagine. La faculté de pharmacie de telle université tire la sonnette d'alarme parce que l'officine pharmaceutique rattachée à l'institution a élargi son champ d'activités et sert aussi de buvette, de cantine, de librairie, de caverne d'Ali Baba où les articles de papeterie côtoient les pièces détachées de postes de radio. Tout en comprenant l'utilité économique que présente l'épicerie-quincaillerie-buvette pour le pharmacien en titre, la faculté considère qu'elle porte atteinte à l'art antique et honorable des préparations pharmaceutiques.

L'université Cornell vient de découvrir que ses donations se raréfiaient. Pourquoi ? Parce que, dans l'esprit des gens, Cornell est une institution d'État financée sur les fonds publics.

Beaucoup de nos grandes universités estiment à juste titre que les résultats des recherches effectuées en leur sein ne devraient pas être présentés uniquement aux bibliothèques et aux revues scientifiques, mais aussi, chaque fois que c'est envisageable et opportun, au grand public, sous une forme qui lui soit accessible. Harvard n'est pas la seule à s'être engagée dans cette voie.

« Il y a peu, écrit Charles Merrill dans Personality, un professeur de Harvard a fait les gros titres de la presse. Pendant quelques jours, on ne put pas ouvrir un journal sans tomber sur son nom, accolé à ses exploits.

Parti au Yucatan pour des raisons purement scientifiques, à son retour ce professeur a levé le mystère du calendrier vénusien des Mayas. Il a découvert la clé de l'énigme, le procédé inventé par ce peuple antique pour garder trace du temps fugitif. En comparant les événements célestes consignés par les Mayas avec des faits astronomiques connus, il a mis au jour une corrélation parfaite entre la mesure du temps de ces Indiens d'Amérique centrale et les positions effectivement occupées par la planète Vénus au VIe siècle avant J.-C. Du même coup, il a démontré qu'une civilisation florissante il y a deux mille cinq cents ans avait atteint des sommets jusqu'alors insoupçonnés.

Un coup d'œil rétrospectif sur les raisons qui ont conduit la presse populaire à relater la découverte du professeur est tout aussi révélateur. [...] Livré à lui-même, l'éminent savant n'aurait sans doute jamais été publié, sauf peut-être dans une revue spécialisée, et ses observations n'auraient pas été plus accessibles à M. ou Mme Tout le Monde que s'il les avait retranscrites en hiéroglyphes mayas.

Ce message d'une lointaine antiquité fut en réalité divulgué à l'initiative d'un jeune homme, M. James W.D. Seymour. [...]

Certains, poursuit Charles Merrill, seront peut-être étonnés et choqués d'apprendre qu'un haut lieu du savoir, le plus vieux, en l'occurrence, et le plus prestigieux du pays, a décidé d'emboîter le pas aux compagnies de chemin de fer, aux associations professionnelles, aux producteurs de cinéma, aux partis politiques, et qu'il recrute désormais des agents de publicité. Telle est pourtant la réalité. [...]

[...] avec la bénédiction de leur conseil d'administration et du corps enseignant, la grande majorité des facultés et universités américaines se sont dotées d'un service de publicité, avec directeur appointé et brochette d'assistants, dans le but avoué de nouer des rapports cordiaux avec la presse, et, par journaux interposés, avec le grand public. [...]

Voilà un procédé qui rompt catégoriquement avec la tradition. Cette innovation toute récente au regard de l'ancienneté des sièges du savoir viole un article fondamental du credo des vieilles sociétés savantes. La réclusion dans la tour d'ivoire était la première des règles imposée aux érudits d'antan. L'université veillait jalousement à tenir le monde à distance. [...]

Longtemps les universités n'ont pas aimé qu'on s'intéresse à elles de trop près. Il est arrivé qu'elles invitent, de mauvaise grâce et avec un mépris affiché, des journalistes à la cérémonie de remise des diplômes, mais elles ne leur ouvraient pas davantage leurs portes. [...]

À l'heure actuelle, un journaliste qui veut interviewer un professeur de Harvard n'a qu'à téléphoner au secrétaire du bureau d'informations de l'université. Officiellement, Harvard affiche sa répugnance pour le titre de “directeur de la publicité”. En pratique, cependant, le responsable dudit bureau fait office de publiciste maison. C'est un personnage important, aujourd'hui, à Harvard. »

L'idée que le président d'une université se soucie de l'impression produite sur le grand public par son institution est sans doute trop nouvelle pour ne pas dérouter. Il est pourtant dans les attributions du président de veiller à ce que son université occupe sa juste place dans la collectivité, autrement dit dans l'opinion publique, et dégage les résultats souhaités, tant culturellement que financièrement.

Lorsqu'il s'avère que l'image de son institution n'est pas aussi bonne qu'on pourrait le souhaiter, c'est soit parce que la communication avec le public est mauvaise, soit parce que l'institution dans son ensemble est à

blâmer. Si la vision du public est biaisée, il faut s'employer à la rectifier ; si au contraire cette vision est conforme à la réalité, c'est vraisemblablement le fonctionnement même de l'institution qu'il faut revoir. Dans un cas comme dans l'autre, la solution relève des compétences du conseiller en relations publiques.

Solennellement inaugurée en présence des représentants du gouvernement italien, la Casa Italiana que l'université Columbia vient de fonder souligne la valeur accordée par cette institution aux humanités latines et à l'étude des langues romanes. Pour sa part, l'université Harvard s'est dotée depuis plusieurs années d'un Musée germanique, ouvert en grande pompe par le prince Henri de Prusse.

Il existe dans de nombreux établissements de l'enseignement supérieur des instituts d'éducation permanente qui permettent au grand public de participer à la vie de l'université. C'est une très bonne chose, bien sûr. Pour peu toutefois que du point de vue des relations publiques leurs programmes aient été mal préparés, soient par trop érudits et détachés de la réalité, l'effet sera tout sauf positif. Bien compris, le travail du conseiller en relations publiques consistera alors, non pas à assurer une large publicité à ces programmes, mais à recommander leur révision conformément à l'impression que l'on souhaite créer,

sans pour autant faire fi de la conception du savoir défendue par l'université.

Tel institut universitaire a peut-être la réputation de se consacrer à quatre-vingts pour cent aux recherches doctorales, et de s'aliéner ainsi l'intérêt du grand public. Ou bien cette réputation est justifiée, ou bien elle ne l'est pas. Si elle ne l'est pas, il faut s'employer à la redresser en insistant davantage sur les cours de licence.

Si en revanche il est vrai que quatre-vingts pour cent des recherches effectuées à l'institut concernent des travaux de thèse, force est d'en tirer le meilleur parti. Le président aura alors à cœur de divulguer les découvertes susceptibles d'intéresser le grand public. Une expédition académique en territoire biblique n'a rien de captivant si elle se cantonne à l'érudition pure, mais si elle contribue à éclairer tel ou tel verset de la Bible elle passionnera sûrement des pans entiers de la population. Autre exemple, même si l'étrange bacille que traque le département de zoologie n'est apparemment responsable d'aucune maladie humaine, en elle- même la traque obstinée des bacilles peut fournir la matière d'une histoire palpitante.

À l'heure actuelle, les universités autorisent volontiers leurs membres à contribuer aux enquêtes d'intérêt public. M. Wilcox, professeur à Cornell, a ainsi aidé le gouvernement à préparer le recensement

national. Irving Fisher, qui a une chaire à Yale, a de même été sollicité à propos du cours des changes.

Considérée sous l'angle de l'éthique, la propagande entretient avec l'enseignement le même rapport qu'avec l'entreprise ou avec la politique. Elle peut, c'est vrai, être dévoyée, utilisée pour flatter la réputation d'une institution et lui conférer dans l'opinion une valeur artificielle. Rien ne permet de garantir qu'elle ne sera pas abusivement employée.

9. LA PROPAGANDE ET LES ŒUVRES SOCIALES

Le conseiller en relations publiques est un auxiliaire indispensable du travail social. Dans la mesure en effet où celui-ci, de par sa nature même, ne peut être mené à bien sans la contribution bénévole des plus riches, il doit nécessairement s'appuyer sur une propagande continue. Les leaders des grands mouvements sociaux furent parmi les premiers à faire un usage délibéré de la propagande, au sens moderne du terme.

La force d'inertie est l'obstacle majeur auquel se heurtent les tentatives de changer les comportements humains. La civilisation trouve sa limite dans l'inertie.

La manière dont nous envisageons les relations sociales, l'économie, la politique intérieure ou étrangère est l'héritière de conceptions du passé confortées par la force de la tradition. Comstock transmet le flambeau de la moralité prosélyte à un Sumner tout feu tout flammes ; Penrose confie le sien à Butler ; Carnegie agit de même avec Schwab, et ainsi de suite, ad infinitum . Seule une opinion publique active, sciemment canalisée dans des mouvements qui combattent l'inertie, peut contrer la traditionnelle domination d'idées ayant fait leur temps. Autrefois, c'étaient les chefs de tribu, les rois, les dignitaires religieux qui créaient ou modifiaient l'opinion publique. Aujourd'hui, tout le monde partage ce privilège. La démocratie, en effet, a cela de

particulier qu'elle autorise le premier venu à essayer de convaincre ses semblables et à exercer l'autorité en vertu de la thèse qu'il défend.

Idées neuves et faits inédits mènent une lutte de tous les instants pour trouver leur place dans l'ordre des choses.

Les œuvres sociales, les campagnes engagées contre la tuberculose ou le cancer, les recherches innombrables visant expressément l'éradication des fléaux et des dérèglements sociaux : toutes ces activités altruistes dont l'énumération réclamerait un épais volume ne peuvent atteindre leurs fins que si elles se fondent sur une solide connaissance de l'opinion publique et de la psychologie collective. Au vrai, le travail social fait déjà l'objet d'une publicité si abondante et repose sur des principes si fondamentaux qu'un seul exemple me suffira à illustrer la technique de propagande ici utilisée.

Il concerne le combat mené contre les lynchages, les lois Jim Crow etla persécution des nègres au sud de la ligne Mason-Dixon.

L'Association nationale pour la promotion des personnes de couleur en est un des fers de lance. Pour donner plus de retentissement à sa campagne et révéler au grand jour les problèmes qu'elle dénonce, elle a

décidé il y a quelques années d'organiser un grand congrès.

Il fallait ensuite retenir un lieu, choisir entre le nord et le sud, l'est et l'ouest des États-Unis. Le but étant de toucher tout le pays, le propagandiste préconisa d'opter pour le Sud. En bonne logique, argua-t-il, une prise de position sur des problèmes sudistes aurait d'autant plus de poids qu'elle serait annoncée dans une ville du Sud, étant entendu qu'elle prendrait à contre-pied les conceptions sudistes traditionnelles. Le choix se porta sur Atlanta.

La troisième phase consistait à solliciter le concours de personnalités qui, dans l'esprit de nos compatriotes, se confondent avec un certain nombre d'idées fortes. Il s'agissait donc d'obtenir le soutien des représentants de divers comités religieux et politiques, sociaux et éducatifs. On leur envoya des télégrammes et des lettres pour leur demander leur avis sur la teneur du congrès. Par ailleurs, d'un simple point de vue technique il était aussi très important de s'assurer la collaboration des progressistes du Sud, y compris dans la ville d'Atlanta, afin de mettre clairement en lumière les objectifs de la manifestation. Un groupe de pasteurs d'Atlanta avait récemment eu le courage d'appeler publiquement à un rapprochement des deux races. Contacté, il accepta de participer au congrès.

Celui-ci se déroula comme prévu et aucun incident ne vint perturber le programme. Placés côte à côte à la même tribune, des nègres et des hommes blancs du Sud y parlèrent d'une même voix.

Les faits marquants furent traités avec l'attention qu'ils méritaient. Un responsable national venu du Massachusetts tomba d'accord en théorie et en pratique avec un prêcheur baptiste du Sud.

Si la radio avait retransmis les discours, le pays tout entier aurait applaudi les principes qu'ils énonçaient. Il put toutefois découvrir ces mots et ces idées dans la presse écrite, car les éléments réunis pour créer l'événement étaient de taille à éveiller l'intérêt de la nation tout entière et à la gagner à cette cause, y compris dans le Sud.

Les éditoriaux des journaux du Sud exprimèrent fidèlement le sentiment général en montrant que la participation de personnalités de la région avait persuadé les rédactions de donner un large écho au sujet.

Quant à l'Association elle-même, ce succès lui a procuré des armes décisives pour élargir le cercle de ses sympathisants. Elle lui a assuré une large publicité en dépêchant des rapports, des courriers et des documents de propagande divers à des groupes dûment choisis.

En ce qui concerne les résultats tangibles, le plus immédiat fut sans doute le changement d'état d'esprit de nombreux journalistes du Sud : constatant que les questions soulevées lors du congrès n'étaient pas seulement passionnelles et qu'elles méritaient d'être sérieusement discutées, ils s'empressèrent de communiquer ce point de vue à leurs lecteurs. D'autres résultats sont plus difficilement quantifiables. La conférence d'Atlanta a indéniablement eu pour effet d'encourager la prise de conscience des inégalités raciales et la solidarité avec les nègres. La diminution du nombre des lynchages est très probablement due à l'action menée, entre autres à cette occasion, par l'Association pour la promotion des personnes de couleur.

La publicité payante et les campagnes de propagande font désormais partie intégrante des activités de plusieurs Églises. Leurs services publicitaires n'hésitent pas à se servir de la presse, de l'affichage public, de l'édition de brochures et de prospectus. Beaucoup de ces Églises ont leurs propres périodiques. Le Bureau des informations et des publications du culte méthodiste publie systématiquement des annonces et des communiqués dans les quotidiens et les magazines grand public.

En réalité, toutes les activités de nature sociale relèvent de la propagande. Une campagne pour

l'hygiène dentaire vise à inciter les gens à changer leurs habitudes et à se brosser les dents plus souvent. Une campagne pour l'embellissement des jardins publics cherche à opérer un revirement d'opinion sur l'impôt, en montrant qu'il est bel et bon que les citadins contribuent à l'entretien des kiosques et des massifs. Une campagne contre la tuberculose doit convaincre la population que cette maladie est curable, et qu'en conséquence toute personne présentant certains symptômes doit sans tarder consulter un médecin. Une campagne visant à réduire le taux de mortalité infantile tentera de modifier les comportements maternels en mettant l'accent sur l'importance des tétées, de la toilette, des soins à apporter aux bébés. En définitive, le service social peut être défini comme une propagande humaniste.

Ses formes plus gouvernementales et administratives que charitables et bénévoles doivent elles aussi, pour porter leurs fruits, s'inspirer d'une propagande avisée. Dans son livre sur L'Évolution de la pénologie moderne en Pennsylvanie, le professeur Harry Elmer Barnes reproche à la classe politique de freiner la modernisation de l'administration pénale de cet État. Il faudrait, écrit-il, persuader le corps législatif de la nécessité d'appliquer les méthodes les plus éprouvées de la pénologie scientifique, et pour cela encourager le développement d'une opinion publique éclairée. « Tant que ces conditions ne sont pas réunies, poursuit M.

Barnes, les progrès de la pénologie resteront sporadiques, épars, et donc généralement infructueux. Il semble par conséquent que la solution aux problèmes de la prison passe d'abord et avant tout par la publicité, une publicité qui se doit d'être consciencieuse et scientifique. »

Le progrès social est ni plus ni moins l'éducation progressive visant à éclairer l'opinion publique sur les problèmes, imminents ou plus lointains, qui touchent la société dans son ensemble.

10. L'ART ET LA SCIENCE

La propagande joue un rôle important dans l'éducation artistique du grand public américain. Une galerie qui veut lancer un artiste doit amener l'opinion à apprécier son œuvre, et engager pour cela un effort de propagande délibéré.

L'art comme la politique est entre les mains d'une minorité qui, pour diriger, doit rencontrer le public sur son propre terrain et étudier l'anatomie de l'opinion pour l'utiliser à bon escient.

En ce qui concerne les arts graphiques et les arts appliqués, la propagande offre aux artistes des opportunités plus vastes qu'autrefois. Pourquoi ? Parce qu'une production de masse exclusivement fondée sur les prix irait droit dans le mur. Les industriels n'ont donc pas d'autre solution que de créer dans de nombreux secteurs des conditions concurrentielles fondées sur des valeurs esthétiques. Des entreprises de tous ordres capitalisent sur ces valeurs ; elles capitalisent sur le sens du beau pour s'ouvrir des marchés et augmenter leurs bénéfices. Ce qui revient à dire que l'artiste a maintenant l'occasion de collaborer avec l'industrie et de cultiver ce faisant le goût du public, d'injecter de la beauté en place de la laideur dans

des articles d'usage courant, et d'y gagner par-dessus le marché de la reconnaissance et de l'argent.

Aidée de la propagande à qui elle confie le soin de préciser les critères du beau, l'entreprise, de son côté, contribue indéniablement à hausser le niveau culturel du pays. Dans la tâche qui lui est ici assignée, la propagande va naturellement s'appuyer sur des personnalités dont les goûts et les avis font autorité.

Pour éveiller l'intérêt du public, elle travaillera principalement sur l'orchestration d'événements singuliers et la mise en rapport des valeurs esthétiques. Un nouveau motif d'inspiration peut avoir, pour l'artiste, un caractère très technique, en liaison avec un type de beauté abstraite, et si l'on veut que le public y soit sensible il faut l'inciter à l'associer à des valeurs qu'il reconnaît et apprécie.

Je prendrai pour exemple le cas de l'industrie de la soierie américaine, qui conquiert des marchés en allant chercher ses sources d'inspiration à Paris. Le cachet d'autorité qu'elle en retire lui permet de consolider sa position aux États-Unis.

L'entrefilet ci-dessous, paru dans le New York Times du 16 février 1925, relate un épisode particulièrement instructif : Copyright, 1925, The New York Times Company. Dépêche câblée au New York Times.

Paris, 15 fév. – Pour la première fois de l'histoire, des tissus d'art américains vont être exposés dans la section des Arts décoratifs du musée du Louvre.

Cette exposition qui ouvrira le 26 mai prochain sous le haut parrainage de M. Paul Léon, ministre des Beaux-Arts, présentera notamment des soieries de la maison Cheney Brothers (Manchester Sud et New York), avec des motifs conçus à partir des créations d'Edgar Brandt, le célèbre ferronnier d'art français, le moderne Bellini qui crée des œuvres magnifiques en fer forgé.

M. Brandt a dessiné et réalisé les monumentales portes en fer du mémorial de Verdun. Il a accepté de prêter son concours et de participer nommément à cette exposition qui présentera à la France les accomplissements de l'art industriel américain.

Trente motifs inspirés de l'œuvre d'Edgar Brandt sont déclinés dans des centaines de coloris sur deux mille sept cents mètres de soieries, de guirlandes et de coupons de velours. [...]

Ces « ferronnières imprimées » sont les premières créations textiles à illustrer l'influence de ce maître moderne qu'est M. Brandt. Les soies, d'une composition remarquable, s'ornent des motifs caractéristiques de la manière de Brandt, reproduits dans l'entrelacs des grands dessins dus aux artistes de la maison Cheney, qui

ont su relever la gageure insensée consistant à passer du fer à la soie. La beauté des couleurs chaudes rehausse encore la force et l'éclat des compositions originales.

La solennité donnée à l'événement incita des grands magasins de New York, de Chicago et d'autres villes américaines à se proposer pour accueillir l'exposition. Ils entreprirent, autrement dit, de façonner le goût du public conformément à l'idée approuvée par Paris. Les soieries de la maison Cheney Brothers (produits commerciaux fabriqués en quantité) conquirent ainsi l'estime générale, par association avec l'œuvre d'un artiste reconnu et d'un prestigieux musée.

Ces remarques valent pour la quasi-totalité des articles commerciaux se prêtant à une conception soignée. Meubles, vêtements, lampes ou affiches, étiquettes de marque, jaquettes destinées à protéger les livres ou couvertures de livres de poche, baignoires... très rares sont en réalité les objets manufacturés auxquels ne s'appliquent pas les lois du bon goût.

Aux États-Unis, des secteurs de production entiers sont travaillés par la propagande afin de mieux répondre à des besoins à la fois économiques et esthétiques. L'obligation économique de satisfaire la demande de plus de beauté introduit des transformations jusque dans les ateliers de fabrication. Récemment, un

fabricant de pianos a confié à des artistes le soin de concevoir des pianos modernistes. Ce n'est pas le surgissement d'une demande importante qui l'a poussé à agir de la sorte, et d'ailleurs il ne comptait probablement pas vendre beaucoup de ses pianos modernistes. Il savait seulement qu'il faut proposer plus qu'un piano pour attirer l'attention sur cet instrument. On ne parle pas des caractéristiques des pianos autour d'un thé mondain ; en revanche, un piano moderniste aux lignes inouïes est un excellent sujet de conversation.

Il y a trois ans, j'ai fait partie de la commission appointée par le ministre Hoover pour la grande exposition des arts décoratifs à Paris. J'ai aidé, dans mes fonctions de commissaire adjoint, à constituer le groupe d'éminents hommes d'affaires qui, à cette occasion, devaient se rendre en France pour représenter le secteur de l'art industriel. La propagande pensée en fonction de la mission et des objectifs de cette délégation a sans nul doute considérablement modifié l'attitude des Américains à l'égard des applications industrielles de l'art : aujourd'hui le mouvement artistique moderne a pénétré tous les domaines de l'industrie.

Les grands magasins ne sont pas en reste. R.H. Macy & Company a monté une exposition « Art et Commerce » avec l'appui du Metropolitan Museum, qui intervenait au titre de conseiller ; Lord & Taylor en a

parrainé une autre, « Arts modernes », qui présentait les réalisations d'exposants étrangers. Ces enseignes étroitement associées à la vie de la population ont rempli de la sorte une fonction de propagande en permettant à un grand nombre de gens de découvrir ce que l'art appliqué à l'industrie a de meilleur à offrir. Quant au Metropolitan Museum, averti de la nécessité de multiplier les contacts avec le public, il n'a pas hésité à passer par un grand magasin pour développer la sensibilité artistique de l'opinion.

De toutes les institutions artistiques, ce sont les musées qui pâtissent le plus des carences de leur propagande. La plupart des musées ont aujourd'hui la réputation de n'être que des morgues ou des sanctuaires, alors qu'ils devraient au contraire se vouloir les guides et les éducateurs de la vie esthétique de la communauté. Ils n'ont malheureusement pas de lien vital avec cette dernière.

Les trésors des musées ont besoin d'interprètes pour toucher le grand public, et le propagandiste est tout désigné pour mener à bien cette tâche. Une ménagère du Bronx ne tombera vraisemblablement pas en arrêt devant un vase grec antique conservé au Metropolitan Museum. Un artiste travaillant pour un fabricant de vaisselle peut néanmoins adapter le dessin de ce vase à une série d'objets en porcelaine qui, vendus pour un prix modique car produits en quantité, trouveront peut-

être leur place dans les appartements du Bronx ; là, sans même que la ménagère s'en rende compte, la perfection de leurs lignes et de leurs couleurs développera chez elle le sens de la beauté.

Quelques-uns de nos musées se sentent investis de cette responsabilité. Le Metropolitan Museum de New York tire une fierté justifiée du million deux cent cinquante mille visiteurs qu'il a attirés en 1926 ; des efforts déployés pour assurer la présentation spectaculaire de civilisations dont ses départements conservent les témoignages visuels ; de ses causeries et de ses débats avec des historiens ; du prêt de ses collections de gravures, de photographies, de plaques de lanterne magique ; des services qu'il propose aux firmes commerciales dans le domaine des arts appliqués ; des conférenciers extérieurs qu'il invite à parler dans son auditorium, comme des conférences que ses conservateurs prononcent à l'extérieur ; des concerts de chambre gratuits organisés en ses murs sous la direction de David Mannes. Toutes ces initiatives tendent à faire du musée le foyer par excellence de la beauté, mais elles ne résolvent hélas qu'une partie du problème.

La difficulté, en effet, n'est pas tant d'attirer les gens dans les musées que de décider ces institutions à aller vers les gens, avec les joyaux rassemblés dans leurs collections.

La réussite des musées ne devrait pas se mesurer uniquement au nombre de leurs visiteurs. Loin de se limiter à l'accueil du public, leur mission est de se porter, avec tout ce qu'ils représentent, au-devant de la collectivité qu'ils ont vocation de servir.

On pourrait imaginer qu'un musée défende des critères ou des normes esthétiques qui, aidés par une propagande intelligente, se répandraient par contagion dans la vie quotidienne de tous les habitants de la ville. Pourquoi n'instituerait-il pas un haut conseil des arts, chargé de préciser les règles du beau dans la décoration intérieure, en architecture et dans la production commerciale ? Ou, plus simplement, un bureau des arts appliqués ? Au lieu de s'en tenir à conserver les trésors qu'il recèle, pourquoi n'entreprendrait-il pas d'en ranimer la signification dans des termes compréhensibles par le grand public ?

Le passage qui suit est extrait du rapport d'activités annuel récemment communiqué par un musée d'art d'une grande ville américaine : « Une des caractéristiques principales d'un musée tel que le nôtre reste le conservatisme, puisque après tout son premier devoir est de préserver soigneusement les grandes réalisations humaines, artistiques et scientifiques. »

Est-ce vraiment exact ? N'est-il pas tout aussi important que le musée se fasse l'interprète des modèles de beauté en sa possession ?

Ce rôle actif qui en vérité incombe au musée lui impose de réfléchir à la manière dont il doit formuler son message pour le rendre intelligible au plus grand nombre. Il s'agit pour lui d'exercer au grand jour son autorité en matière d'esthétique.

Ce qui vaut pour l'art vaut également pour la science, pure ou appliquée. La première fut longtemps protégée et couvée par des sociétés savantes et des associations scientifiques. Aujourd'hui, l'industrie aussi la soutient et l'encourage. Bien des laboratoires de recherche théorique abstraite sont désormais rattachés à une grande entreprise, qui n'hésite pas à consacrer des centaines de milliers de dollars à ces hautes études scientifiques, dans l'espoir qu'elles débouchent un jour sur une invention ou une découverte en or.

Lorsque cela arrive, l'entreprise gagne gros, bien sûr. Aussitôt, cependant, assumant ses responsabilités, elle met la nouvelle invention au service du public et s'en fait l'interprète auprès de lui.

Les intérêts industriels peuvent de la sorte fournir aux écoles, aux universités, aux étudiants qui préparent leur doctorat la vérité exacte sur les progrès

scientifiques de notre époque. Et non seulement ils le peuvent, mais ils le doivent. Cet instrument de la concurrence commerciale qu'est la propagande a dégagé des opportunités pour l'inventeur et stimulé le travail de recherche du scientifique. Les succès impressionnants engrangés au cours des cinq ou dix dernières années par quelques-unes de nos plus grosses entreprises ont donné un formidable élan aux domaines scientifiques qu'ils concernaient. L'American Telephone and Telegraph Company, la Western Electric Company, la General Electric Company, la Westinghouse Electric Company et bien d'autres ont pleinement saisi l'importance de la recherche scientifique. Elles ont également compris que leurs idées ne porteraient tous leurs fruits que si elles étaient intelligibles au grand public. La télévision, les émissions de radio, les haut-parleurs sont des auxiliaires efficaces de la propagande.

La propagande facilite la commercialisation des nouvelles inventions. Elle prépare l'opinion à accueillir les nouvelles idées et inventions scientifiques en s'en faisant inlassablement l'interprète. Elle habitue le grand public au changement et au progrès.

11. LES MÉCANISMES DE LA PROPAGANDE

Pour transmettre leurs messages de propagande au public, les spécialistes du plaidoyer pro domo ont le choix entre toute une panoplie de moyens qui, aujourd'hui, permettent à chacun d'entre nous de transmettre ses idées à d'autres. Il n'est pas de mode de communication humaine qui ne puisse aussi servir à la propagande, étant entendu que celle-ci vise simplement à faciliter la compréhension réciproque entre un individu et un groupe.

Le propagandiste sait en revanche que la valeur relative des divers instruments à sa disposition est tout sauf constante, de même que leur action sur les masses. Pour assurer à son message le plus grand retentissement possible, il doit tirer parti de ces fluctuations de valeur à l'instant où elles se produisent. Il y a cinquante ans, l'instrument par excellence de la propagande était le rassemblement public. À l'heure actuelle, il n'attire guère qu'une poignée de gens, à moins que le programme ne comporte des attractions extraordinaires. L'automobile incite nos compatriotes à sortir de chez eux, la radio les y retient, les deux ou trois éditions successives des quotidiens leur livrent les nouvelles au bureau, dans le métro, et surtout ils sont las des rassemblements bruyants.

Il existe, pour les remplacer, une infinité de moyens de communication, nouveaux pour certains et pour d'autres plus anciens, mais qui ont tellement changé qu'ils en deviennent modernes. Le journal, bien sûr, reste un outil idéal pour la transmission des points de vue et des idées, en d'autres termes pour la propagande.

Il n'y a pas si longtemps, les rédacteurs de presse s'offusquaient de ce qu'ils appelaient « l'utilisation des colonnes des journaux à des fins de propagande ». D'aucuns se disaient prêts à éliminer un bon papier qu'ils auraient soupçonné de servir des intérêts particuliers. Cette façon de voir a encore ses partisans. Aujourd'hui, les directeurs de rédaction estiment cependant que la valeur informative des articles qui leur sont soumis est le premier critère sur lequel fonder la décision de les publier. Il n'est ni dans les attributions ni de la responsabilité d'un journal de garantir que rien de ce qu'il publie ne sert les intérêts de qui que ce soit. On aurait d'ailleurs du mal à dénicher dans n'importe quel quotidien un paragraphe totalement neutre, ne pouvant profiter ou nuire à personne. Telle est la dure loi de l'actualité. Le journal a en revanche la responsabilité de vérifier, premièrement, que les nouvelles qu'il publie sont exactes et, deuxièmement (puisqu'il faut bien opérer un tri entre toutes celles qui lui parviennent chaque jour), que des groupes très larges de lecteurs les trouvent intéressantes et importantes.

Le journal affirme sa personnalité dans la page éditoriale, où faits et événements sont commentés dans la perspective particulière qui le distingue. C'est dans les pages d'actualité que le journal américain typique de notre époque s'efforce de retracer les événements et les propos marquants du jour, compte tenu bien sûr de leur intérêt.

Il ne se pose pas la question de savoir si telle information est ou non de la propagande. L'important est qu'elle soit d'actualité. En principe, le rédacteur en chef a toute latitude pour sélectionner les informations. Celles qui paraissent dans le New York Times, pour citer un modèle du genre, ont été retenues en raison, exclusivement, de l'intérêt qu'elles présentent pour le public. Les rédacteurs de ce quotidien appliquent ce critère en toute indépendance. Ils n'exercent aucune censure. Ils ne cèdent pas à des pressions extérieures et n'agissent pas par opportunisme. Tous les rédacteurs consciencieux savent qu'ils ont à l'égard du public une obligation d'information. En s'en acquittant, ils font l'actualité.

Le conseiller en relations publiques qui parvient à insuffler la vie à une idée lui permet de prendre place dans l'air du temps et de recevoir l'attention qu'elle mérite. Il n'est sûrement pas coupable d'avoir « contaminé l'information à sa source ». Il a créé un des événements du moment, un fait qui doit rivaliser avec

tous ceux portés à la connaissance du service de la rédaction. À vrai dire, les événements qu'il crée présentent souvent une pertinence particulière pour les lecteurs d'un journal donné, et il arrive aussi qu'il les crée en fonction de ce public.

Si l'on est d'accord pour penser que ce qui marque notre époque, ce sont, pêle-mêle, des causeries radiophoniques transatlantiques réglées par des compagnies de téléphone commerciales, des inventions qui vont rapporter gros à ceux qui les commercialiseront, les automobiles révolutionnaires produites par Henry Ford, alors force est de convenir qu'il s'agit bien là d'actualité. Autrement dit, le flot de propagande qui submerge paraît-il les journaux du pays peut finir à la corbeille à papiers sur simple décision du rédacteur en chef.

À cet égard, il serait bon que les informations présentées au rédacteur en chef portent clairement la mention de leur source et que les faits soient relatés avec exactitude.

Du point de vue du propagandiste, la presse périodique et la presse quotidienne n'ont pas grand-chose en commun. À la différence des journaux, les magazines ne sont pas tenus de rendre compte de l'actualité. Leurs rédacteurs choisissent les articles à tête reposée, en fonction d'une politique définie une fois

pour toutes. Un magazine n'est pas tant un organe d'opinion publique, à l'instar des journaux, qu'un organe de propagande : il fait de la propagande pour une idée ou une occupation particulière, pour les soins du ménage, pour les vêtements chics ou pour la décoration de la maison, pour le dénigrement de l'opinion publique, pour l'édification du peuple, pour le libéralisme ou pour les loisirs. L'un se propose de vendre la santé ; tel autre, les jardins anglais. Celui-là est spécialisé dans l'habillement masculin et celui-ci dans la philosophie nietzschéenne.

Le conseiller en relations publiques peut jouer un rôle important dans tous les domaines de spécialisation de la presse périodique. Il est en effet en mesure de défendre les intérêts de ses clients en suscitant des événements propres à appuyer leur propagande. Une banque qui souhaite mettre en lumière les services offerts à sa clientèle féminine s'entendra avec un grand magazine féminin pour lui fournir une série d'articles et de conseils en investissement rédigés par la responsable de ce secteur. De son côté, le magazine féminin exploitera ces informations originales pour renforcer son prestige et son audience.

Les conférences n'ont plus tout à fait le même pouvoir de persuasion que jadis, et leur valeur s'est réduite à celle, toute symbolique, d'un cérémonial. La seule chose qui compte, pour les objectifs visés par la

propagande, est qu'elles aient lieu. Peu importe que cinq cents personnes ou dix fois moins soient venues écouter le professeur Untel à propos d'une invention extraordinaire ; si son exposé le mérite, il passera à la radio, les journaux s'en feront l'écho, et tout cela incitera les gens à en parler. La vraie valeur de la conférence, du point de vue de la propagande, réside dans son éventuel retentissement sur le grand public.

Bien que la radio soit à l'heure actuelle un des outils dont le propagandiste se sert le plus, l'avenir de ce moyen de communication est incertain.

Il a tout pour concurrencer la presse écrite dans le domaine de la publicité. Sa capacité à toucher simultanément des millions de personnes séduit bien sûr les publicistes. Et comme, en règle générale, ces derniers ont des budgets limités, l'argent qu'ils dépensent à la radio est un manque à gagner pour les journaux.

Les rédacteurs de la presse écrite ont-ils vraiment pris la mesure du phénomène ? Il aura fatalement des répercussions sur le journalisme et l'édition, en Amérique. La presse écrite est obligée de reconnaître la puissance publicitaire des firmes qui fabriquent des appareils de radio, comme celle des magasins, grands ou petits, qui les vendent ; les pages d'actualité et les chroniques des journaux accordent à la radio une

importance relative à l'attention croissante que lui porte le public. En même temps, certains titres de presse ont acheté des stations de radio, et grâce aux installations dont ils les ont équipées ils diffusent des informations ou des émissions distrayantes par la voie des ondes.

Il n'est pas exclu qu'à l'avenir des groupes de presse vendent des espaces publicitaires aussi bien sur les ondes que dans les pages de leurs journaux. Ces groupes de presse signeront probablement des contrats avec des publicistes souhaitant assurer la circulation de leurs annonces par l'imprimé et la radio. Il existe déjà des services de presse qui vendent des espaces publicitaires sous ces deux formes, mais en les traitant comme deux secteurs bien distincts.

Des groupes puissants de tous ordres, aussi bien politiques que raciaux, confessionnels, économiques ou professionnels, manœuvrent pour prendre le contrôle des stations de radio et faire de la propagande pour leurs thèses. Faut-il que l'Amérique adopte la réglementation en vigueur en Angleterre, pays où ce ne sont pas les annonceurs qui paient, mais les auditeurs ? Est-ce seulement envisageable ?

Que le système actuel change, et le publiciste comme le propagandiste devront nécessairement s'adapter. Qu'à l'avenir la publicité radiophonique soit

vendue au grand jour pour ce qu'elle est, ou que la diffusion de son message au public se fasse sous la forme d'émissions divertissantes, d'informations d'actualité ou de programmes spécialement adressés à des groupes bien précis, de toute façon le propagandiste doit s'attendre à ce que les choses changent, et se préparer en conséquence.

Dans notre monde contemporain, le cinéma est à son insu la courroie de transmission la plus efficace de la propagande. Il n'a pas son pareil pour propager idées et opinions.

Le cinéma a le pouvoir d'uniformiser les pensées et les habitudes de vie de toute la nation. Les films étant conçus pour répondre aux demandes du marché, ils reflètent, soulignent, voire exagèrent les grandes tendances populaires, au lieu de stimuler l'apparition de nouvelles manières de voir et de penser. Le cinéma ne sert que les idées et les faits à la mode. Tandis que le journal a pour vocation d'informer, le cinéma a pour vocation de distraire.

La personnalité des dirigeants est un autre instrument de choix de la propagande. La tactique qui consiste à exploiter les traits de personnalité aurait-elle été poussée trop loin ? Il y a lieu de le craindre, au vu des photographies montrant le président Coolidge en grand attirail de chef indien au milieu de guerriers

peau- rouge bon teint – images qui marquent le point culminant de vacances abondamment commentées dans la presse. Un personnage public peut devenir absurde si l'on utilise à contretemps le mécanisme qui a contribué à lui donner son ascendant.

La mise en valeur des traits de personnalité continuera cependant de faire partie des attributions du conseiller en relations publiques. L'opinion exige instinctivement que les chefs d'entreprise ou de parti soient les vivants symboles des groupes qu'ils dirigent.

Le bruit court qu'un grand financier se serait séparé d'un de ses associés parce que ce dernier venait de divorcer. « Mais enfin, protesta l'associé, en quoi ma vie privée regarde-t-elle la banque ?

– Si tu n'es pas capable de remettre ta femme à sa place, s'entendit-il répondre, les gens ne vont sûrement pas croire que tu sauras placer leur argent. »

Le propagandiste doit traiter la personnalité comme n'importe quel autre fait objectif de sa compétence.

Selon les cas, une personnalité crée une situation (comme Lindbergh a créé le rapprochement des États-Unis et du Mexique), ou bien les circonstances créent une personnalité (comme la guerre de Cuba a créé la figure politique de Roosevelt), mais il est souvent

difficile de savoir quel est le facteur déterminant. Une fois qu'un personnage public a défini les buts qu'il voulait atteindre, il doit se considérer objectivement et présenter une image de lui-même conforme à son tempérament et à ses ambitions.

Il existe bien d'autres voies d'approche pour toucher l'opinion ; certaines sont connues depuis longtemps, d'autres, comme la télévision, sont encore des nouveautés, et il n'est pas dans mon propos de les examiner chacune séparément. La diffusion d'informations scientifiques peut éventuellement passer par l'école. Le fait qu'une entreprise en bénéficie parce que cela contribue à éclairer la nature de ses activités ne condamne pas en soi ce mode de dissémination de l'information, pourvu que celle ainsi traitée ait toute sa place dans les programmes d'étude. Imaginons une boulangerie industrielle qui proposerait à une école des tableaux et des graphiques décomposant le processus de fabrication du pain ; si les explications sont exactes et claires, cette propagande n'a rien de répréhensible, étant entendu que les autorités scolaires auront soigneusement soupesé les qualités pédagogiques de ces documents avant de les accepter.

Il est possible, aujourd'hui, de lancer un nouveau produit en projetant au public le film d'un défilé organisé à des milliers de kilomètres. Le fabricant d'un nouveau modèle d'avion peut, grâce à la radio et à la

télévision, apparaître en personne dans des millions de foyers pour présenter son appareil. Ceux qui souhaitent que leurs messages soient transmis le plus efficacement possible à l'opinion doivent se tenir au courant de l'évolution des outils de la propagande.

À n'en pas douter, le grand public prend conscience des méthodes utilisées pour modeler ses opinions et ses comportements. Mieux informé de son propre fonctionnement, il se montrera d'autant plus réceptif à des annonces raisonnables allant dans le sens de ses intérêts. Aussi subtil ou cynique qu'il devienne à l'égard des procédés publicitaires, il aura toujours besoin de se nourrir et envie de se distraire, il continuera à rêver de beauté, à répondre à l'autorité.

S'il formule plus intelligemment ses demandes commerciales, les entreprises satisferont ses nouvelles exigences. S'il se lasse des vieilles méthodes appliquées pour le persuader d'adopter une idée ou un produit, les leaders s'adresseront à lui de façon plus intelligente.

La propagande ne cessera jamais d'exister. Les esprits intelligents doivent comprendre qu'elle leur offre l'outil moderne dont ils doivent se saisir à des fins productives, pour créer de l'ordre à partir du chaos.

***